

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**GISLAINE FERREIRA DARÓS**

**ANÁLISE DOS MOTIVOS QUE GERAM A ROTATIVIDADE DE**  
**PESSOAL EM UMA EMPRESA DO RAMO DE TECNOLOGIA DA**  
**INFORMAÇÃO, EM CRICIÚMA – SC.**

**CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2010**

**GISLAINE FERREIRA DARÓS**

**ANÁLISE DOS MOTIVOS QUE GERAM A ROTATIVIDADE DE  
PESSOAL EM UMA EMPRESA DO RAMO DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO, EM CRICIÚMA – SC.**

Relatório Final de Estágio, apresentada para a obtenção do grau de Bacharel no curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, solicitado pela Profª Jucélia Abel.

Orientador: Prof. MSc. Roberto Dagostin

**CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2010**

**GISLAINE FERREIRA DARÓS**

**ANÁLISE DOS MOTIVOS QUE GERAM A ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM  
UMA EMPRESA DO RAMO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, EM  
CRICIÚMA – SC.**

Relatório de Estágio aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Secretariado Executivo, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Rotatividade de Pessoal.

Criciúma, 02 de dezembro de 2010.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>o</sup> Msc. Roberto Dagostin - (UNESC) – Orientador

---

Prof.<sup>a</sup> Liege Inocêncio Búrigo - (UNESC)

---

Prof.<sup>a</sup> Msc. Soraia Regina Naspolini Coral - (UNESC)

### ***Dedicatória***

Dedico este trabalho a minha família que tanto amo, em especial ao meu Pai “Nico” e a minha Mãe Sônia, por proporcionarem uma boa educação as minhas irmãs e a mim, além de nos darem muito amor. Dedico também à duas pessoas especiais, Leila por incentivar a minha caminhada durante toda a graduação e Mateus por seguir ao meu lado mesmo nos meus momentos mais difíceis. Amo todos vocês.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por proporcionar momentos especiais como este, apesar das dificuldades.

Agradeço ao meu pai Nico e a minha mãe Sônia por serem exemplo de luta, dedicação, sabedoria e amor incondicional, para eu e minhas irmãs e por sempre lutarem juntos, oferecendo o melhor para nossa família.

Agradeço também as minhas irmãs pelo companheirismo e amizade.

Ao meu namorado Mateus por muitas vezes fingir ler ao meu lado somente para que eu não desistisse de continuar escrevendo.

A Leila pelo imenso apoio e ajuda, pois talvez sem eles eu não chegasse até aqui, pelo carinho e sinônimo de força.

Ao meu orientador Roberto Dagostin, que sempre me ajudou quando precisei dele.

Aos meus professores, pelo aprendizado e paciência.

As minhas colegas de classe pelo companheirismo durante esses quatro anos de Secretariado Executivo.

Obrigada a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão de mais uma etapa em minha vida.

## RESUMO

DARÓS, Gislaine F. **Análise dos Motivos que Geram a Rotatividade de Pessoal em uma Empresa do Ramo de Tecnologia da Informação, em Criciúma - SC.** 80 folhas. Relatório de Estágio do Curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Este estudo tem como objetivo analisar os motivos da rotatividade de pessoal em uma empresa de tecnologia de informação, na região de Criciúma-SC, através da realização de uma pesquisa bibliográfica e descritiva, com enfoque quantitativo, as informações foram obtidas com base no questionário respondido pelos 23 ex-funcionários que se desligaram da empresa X durante o período de janeiro de 2009 à julho de 2010. Rotatividade de pessoal nada mais é do que a entrada e saída de funcionários de uma empresa por meio de admissões e demissões que ocorrem durante certo período de tempo. A alta rotatividade ou a falta de controle tendem a gerar problemas para a empresa, pois quando pessoas se desligam e saem da organização, levam consigo todo o conhecimento adquirido. Com o questionário foi possível alcançar dois dos objetivos propostos no estudo, a identificação dos motivos que ocasionaram os desligamentos e os setores com maior índice de rotatividade. Com o embasamento teórico foram evidenciados conceitos de organização, administração de recursos humanos, motivação, recrutamento, seleção, treinamento e rotatividade, atingindo assim os objetivos de identificar as suas conseqüências e conceituar rotatividade. O estudo mostra a necessidade de observar que as pessoas são o grande patrimônio das organizações e precisam estar motivadas e satisfeitas, para que permaneçam, pelo maior tempo possível, contribuindo com o sucesso da organização.

**Palavras-chave:** Rotatividade de pessoal. Motivação. Administração de Recursos Humanos.

## **ABSTRACT**

DARÓS, Gislaine F. **Analysis of the Motives that Generate Turnover in the Field of Information Technology in Criciúma, SC.** 80 pages. Final Paper for Executive Secretary Course at Universidade do Extremo Sul Catarinense, Unesc, Criciúma.

The objective of this study is to analyze the motives of turnover in an information technology company within the region of Criciúma, SC. By conducting bibliographic and descriptive research, with a quantitative focus, the information was obtained from responses to a questionnaire from 23 ex-workers who left company X between January 2009 and July 2010. Turnover of workers is nothing more than the entry and departure of workers in a company through hiring and firing that occur during a certain period of time. High turnover or the failure to control tends to create problems for a company because when people leave an organization, they take with them all of their acquired knowledge. With the questionnaire, it was possible to achieve the two proposed objectives for the study, the identification of the motives that cause people to leave, and the sectors with the highest rate of turnover. With a theoretical basis, concepts of organization, human resources administration, recruitment, selection, training, and turnover were shown, thereby achieving the objectives of identifying turnover and its consequences. The study shows the importance of understanding that people are the great heritage of organizations and they need to be motivated to stay for as long a time as possible, contributing to the success of the organization.

**Keywords:** Turnover of staff. Motivation. Human Resources Administration.

## RESUMÉN

Daros, Gislaine F. **El análisis de las razones que crean los cambios de personal en la información del sector de la empresa Tecnología en Criciúma - SC.** 80 hojas. Informe Etapa del Curso del Secretario Ejecutivo de la Universidad del Sur de Santa Catarina, Criciúma UNESC.

Este estudio tiene como objetivo analizar las razones de rotación de personal en una empresa de tecnología de la información en la región de Criciúma, SC, mediante la realización de una búsqueda bibliográfica y descriptiva con enfoque cuantitativo, la información se recogió mediante un cuestionario por 23 ex empleados que dejaron la empresa X durante el período desde enero 2009 hasta julio 2010. La rotación de personal no es más que la entrada y salida de empleados de una empresa a través de las admisiones y despidos que se producen durante un período de tiempo determinado. La alta rotación o la falta de control tienden a crear problemas para la empresa, porque cuando la gente apague y deje la organización, que aportan todos los conocimientos adquiridos. Con el cuestionario fue posible alcanzar dos objetivos propuestos en el estudio, la identificación de las razones que llevaron a los despidos y los sectores con mayor índice de volumen de negocios. Basado en conceptos teóricos de la organización fueron la gestión de manifiesto, de recursos humanos, motivación, reclutamiento, selección, formación y el volumen de negocios, con lo que la consecución de los objetivos de identificar las consecuencias y conceptualizar el volumen de negocios. El estudio muestra la necesidad de observar que las personas son los activos de las organizaciones grandes y necesitan ser motivados y satisfechos de seguir siendo, el mayor tiempo posible, contribuyendo al éxito de la organización.

**Palabras claves:** Facturación del personal. Motivación. Administración de Recursos Humanos.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1:</b> Causas e efeitos da rotatividade.....	39
<b>Figura 2:</b> Custos da Rotatividade.....	41
<b>Figura 3:</b> Identificação do Sujeito.....	48
<b>Figura 4:</b> Identificação do Sujeito – Idade.....	49
<b>Figura 5:</b> Setor.....	50
<b>Figura 6:</b> Desligamento.....	51
<b>Figura 7:</b> Motivo do Desligamento.....	52
<b>Figura 8:</b> Equipamentos e condições de trabalho.....	54
<b>Figura 9:</b> Salário.....	55
<b>Figura 10:</b> Benefícios.....	56
<b>Figura 11:</b> Bem estar no trabalho.....	57
<b>Figura 12:</b> Treinamento.....	58
<b>Figura 13:</b> Treinamento adequado para capacitação profissional.....	59
<b>Figura 14:</b> Relacionamento.....	60
<b>Figura 15:</b> Havia bom relacionamento com o superior imediato?.....	61
<b>Figura 16:</b> Avaliação do trabalho.....	62
<b>Figura 17:</b> Reconhecimento.....	63
<b>Figura 18:</b> Promoção.....	64
<b>Figura 19:</b> Liderança.....	65
<b>Figura 20:</b> Comunicação.....	66
<b>Figura 21:</b> Trabalho em Equipe.....	67
<b>Figura 22:</b> Clima.....	68
<b>Figura 23:</b> Competência/Oportunidade.....	69

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Identificação do Sujeito - sexo.....	48
<b>Tabela 2:</b> Identificação do Sujeito – idade.....	49
<b>Tabela 3:</b> Setor.....	50
<b>Tabela 4:</b> Desligamento.....	51
<b>Tabela 5:</b> Motivo do Desligamento.....	52
<b>Tabela 6:</b> Equipamentos e condições de trabalho.....	54
<b>Tabela 7:</b> Salário.....	55
<b>Tabela 8:</b> Benefícios.....	56
<b>Tabela 9:</b> Bem estar no trabalho.....	57
<b>Tabela 10:</b> Treinamento.....	58
<b>Tabela 11:</b> Treinamento adequado para capacitação profissional.....	59
<b>Tabela 12:</b> Relacionamento.....	60
<b>Tabela 13:</b> Havia bom relacionamento com o superior imediato?.....	61
<b>Tabela 14:</b> Avaliação do trabalho.....	62
<b>Tabela 15:</b> Reconhecimento.....	63
<b>Tabela 16:</b> Promoção.....	64
<b>Tabela 17:</b> Liderança.....	65
<b>Tabela 18:</b> Comunicação.....	66
<b>Tabela 19:</b> Trabalho em Equipe.....	67
<b>Tabela 20:</b> Clima.....	68
<b>Tabela 21:</b> Competência/Oportunidade.....	69

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ARH** – Administração de Recursos Humanos

**TI** – Tecnologia de Informação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
1.1 Título	14
1.2 Problema	14
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 Justificativa	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>16</b>
2.1 Organizações	16
2.1.1 Ciclo de Vida das Organizações	17
2.2 Administração de Recursos Humanos	17
2.2.1 Pessoas e a Motivação	20
2.2.2 Liderança	23
2.2.3 Recrutamento	25
2.2.3.1 Recrutamento Interno	26
2.2.3.2 Recrutamento Externo	27
2.2.4 Seleção de Pessoas	28
2.2.4.1 Técnicas de Seleção de Pessoas	30
2.2.5 Treinamento	32
2.2.6 Rotatividade	34
2.2.6.1 Motivos da Rotatividade	38
2.2.6.2 Consequências da Rotatividade de Pessoal	42
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>45</b>
3.1 Tipos de Pesquisa	45
3.1.1 Pesquisa Bibliográfica	45
3.1.2 Pesquisa Descritiva	45
3.2 Abordagem da Pesquisa	46
3.3 População e Amostra	46
3.4 Instrumento de Coleta de Dados	47
3.5 Tabulação e Análise dos Dados	47
<b>4 ANÁLISE DA PESQUISA</b>	<b>48</b>
4.1 Análise Geral da Pesquisa	71
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações são compostas por pessoas que, juntas, possuem um mesmo objetivo. Essas pessoas são o grande capital de uma empresa, pois sem elas, apenas espaço físico e dinheiro não seriam suficientes para mantê-la no mercado.

Por serem constituídas por pessoas é comum que nas organizações o movimento de pessoal ocorra através de demissões, admissões, transferências, promoções e aposentadorias. Para tanto é necessário que as empresas disponham de estratégias para que essa movimentação não venha a trazer prejuízos, pois perder pessoas significa perder conhecimentos, perder clientes e mercados em potencial.

É através de uma boa administração de recursos humanos que problemas causados pela alta rotatividade podem ser controlados, já que a Administração de Recursos Humanos (ARH) é considerada o suporte para a empresa definir que atitudes deverá tomar com relação ao gerenciamento de seu capital humano.

É a administração adequada de recursos humanos que permite às organizações conseguirem manter seu capital humano e intelectual, motivando seus colaboradores, criando estratégias para mantê-los na empresa o que implica em bons líderes para guiar o grande capital da empresa.

Percebe-se que as empresas estão cada vez mais preocupadas em manter seus funcionários leais a elas, a fim de evitar uma rotatividade exagerada de pessoal, o que causa transtornos tanto em nível de gerenciamento da organização do trabalho quanto em nível financeiro. Por este motivo, é que preocupar-se com o bem estar dos colaboradores e sair em busca de estratégias que os tornem fiéis a empresa, se tornou política obrigatória nas empresas. Além disso, investir em profissionais especializados na contratação de pessoas tem se tornando prioridade dentro das empresas, pois recrutamento, seleção e treinamento são pontos essenciais para que uma equipe permaneça unida por maior tempo, com maior produtividade.

O principal objetivo deste trabalho é analisar e identificar os motivos da rotatividade de pessoal em uma empresa de tecnologia de informação, mensurando os setores que apresentarem maior rotatividade, além de abordar as principais

consequências que a rotatividade de pessoal pode causar dentro de uma organização.

## **1.1 Título**

Análise dos Motivos que Geram a Rotatividade de Pessoal em uma Empresa do Ramo de Tecnologia da Informação, em Criciúma – Sc.

## **1.2 Problema**

Quais os motivos que geram a rotatividade na empresa do ramo de tecnologia de informação?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar os motivos que causam a rotatividade em uma empresa de Tecnologia de Informação, de pequeno porte, em Criciúma.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar os motivos que causam a rotatividade;
- Identificar as consequências da rotatividade;
- Mensurar os setores com maior índice de rotatividade.

## **1.4 Justificativa**

Um dos grandes desafios da Administração de Recursos Humanos (ARH) nas empresas é manter e alocar corretamente pessoal qualificado para exercer as tarefas delimitadas para cada tipo de cargo em uma empresa.

A rotatividade de pessoal nas empresas é um tema importante e o seu controle e avaliação permite que as organizações identifiquem acertos e erros no

processo, para preservar seu capital humano, seu ambiente de trabalho, bem como a imagem da empresa junto aos seus colaboradores e clientes.

Sendo assim, esta pesquisa se justifica quando procura analisar as possíveis causas da rotatividade de pessoal em uma empresa de tecnologia de informação, mercado altamente competitivo, que demanda capital intelectual especializado e que deve ser preservado.

A viabilidade da pesquisa se caracteriza pela possibilidade de acesso a ex-funcionários da empresa pesquisada que, em consulta prévia, se propuseram a responder o questionário elaborado, que servirá como instrumento para a identificação das possíveis causas da rotatividade dentro da organização pesquisada.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Organizações

As organizações são constituídas por pessoas que buscam atingir objetivos comuns que de maneira individual e isolada, certamente teriam dificuldade em alcançar. Assim, a colaboração entre esses indivíduos é fundamental para a vida da organização.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 20) “quando duas ou mais pessoas trabalham juntas para mover uma pedra, estão aumentando as suas forças individuais por uni-las deliberadamente, e passam a formar uma organização”.

Ainda segundo Chiavenato (2002, p. 26) “as organizações são influenciadas pelas maneiras de pensar e sentir dos seus participantes”, e o crescimento das organizações traz como consequência o acréscimo de colaboradores que trazem consigo diferentes maneiras de pensar e agir. Com isso o número de hierarquias aumenta para que todos os indivíduos sejam administrados, porém com o aumento do número de hierarquias as pessoas tendem a se distanciar o que pode dificultar atingir metas comuns.

As organizações existem com o intuito de alcançar algum objetivo e é através da união dos indivíduos que os objetivos serão alcançados, pois sozinho um único indivíduo não conseguiria realizar o que se pretende (FARACO, 2007).

Na busca de atingir esses objetivos, as organizações se organizam de modo a apresentarem complexidade, anonimato, rotinas padronizadas, estruturas personalizadas, tendência à especialização e tamanho. Levando em conta essas características Faraco (2007) afirma que não existem duas organizações semelhantes, pois elas podem assumir diferentes tamanhos e estruturas. O que significa o enfrentamento de problemas e busca de soluções de acordo com suas especificidades.

Na contínua caminhada de uma organização pela busca de seus objetivos e solução de seus problemas, inúmeras mudanças acontecem, ou pela inserção de diferentes tecnologias, ou pela modificação do seu produto ou serviço e até mesmo pela mudança dos processos internos. Todas essas alterações geram impactos constantes na sociedade e na vida das pessoas (CHIAVENATO, 2002).



### 2.1.1 Ciclo de Vida das Organizações

Uma organização pode nascer pequena, média ou grande, mas, conforme Adizes (1990), as empresas passam por estágios onde crescem e morrem, sendo comparadas com organismos vivos. Nestes estágios do ciclo de vida de uma organização, os administradores se deparam com muitos desafios. O autor classifica os estágios de crescimento da seguinte maneira: Infância, Pré-Adolescência (Toca-Toca), Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Pré-Burocracia, Burocracia e Morte.

Para uma organização, ser jovem é ter a capacidade de mudar com maior facilidade, já a velhice significa um maior comprometimento, ou seja, a organização é mais controlável, porém, pouco flexível.

Seguindo esta linha de raciocínio, Adizes (1990) afirma que o ponto alto de uma organização é a plenitude, pois neste estágio ela é flexível e ao mesmo tempo controlável, não é jovem nem velha demais. Com o passar do tempo as empresas crescem e envelhecem então qualquer falha, com relação a sua flexibilidade ou autocontrole, gera dificuldades que os gerentes classificam como problemas, sendo estes previsíveis e repetitivos. O dever da gerência não é criar um ambiente onde não haja problemas, mas sim levar a organização à plenitude. Ainda, conforme afirmação do autor, para a organização, envelhecer significa menor capacidade de resolver os problemas e, viver é resolver os problemas continuamente.

“Uma organização só deixa de ter problemas quando deixou de sofrer mudanças, mas isso só ocorre quando ela esta morta” (Adizes, 1990, p. 4).

### 2.2 Administração de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é suporte para a empresa definir quais rumos vai tomar em relação ao gerenciamento de seu capital humano. Chiavenato (1999, p. 11) define a ARH como:

[...] uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais. A *ARH* trata o adequado provisionamento, da aplicação, da manutenção e do desenvolvimento das pessoas nas organizações. Para que se possa compreender adequadamente as técnicas da *ARH*, torna-se necessário compreender

sobre as bases que ela trabalha: as organizações e as pessoas.

A ARH procura auxiliar o administrador na execução de todas as rotinas relacionadas a administração de pessoal vez que, sozinho, este administrador teria dificuldades em alcançar seus objetivos. Então a formação de equipes se faz necessária, pois através da união dos esforços das pessoas, voltados para o mesmo objetivo é que as metas tendem a ser alcançadas.

Atingir metas implica administrar adequadamente o grupo de trabalho para que cada um saiba exatamente qual o seu papel no processo, assim,

Segundo Chiavenato (1999, p.19):

Administrar pessoas significa lidar com pessoas que participam de organizações. Mais do que isto, significa administrar com as pessoas. Fazer de cada pessoa um verdadeiro administrador de suas tarefas dentro da organização, em qualquer nível em que esteja situada ou em qualquer atividade que deva executar.

De acordo com o que diz Camargo (2010, p. 2) “A administração de recursos humanos abrange o conjunto de técnicas e instrumentos que permitem às organizações atrair, manter e desenvolver os talentos humanos”, tal potencial humano, base sólida para qualquer empresa, se bem administrado, fará com que a união das forças das pessoas seja mais produtiva para que clientes, fornecedores e empregados sejam favorecidos, conforme afirma Chiavenato (2004).

Complementando a afirmação de Camargo, Lima et al (2003) acredita que atrair talentos não é uma tarefa automática e simples, mas sim uma tarefa que deve ser encarada com um grande negócio que será fechado, pois o sucesso da organização depende das pessoas que fazem parte dela. Ainda segundo o autor, não existe uma fórmula exata e definida de como atrair bons talentos para a empresa, mas é relevante avaliar não só as competências, mas também a personalidade e os valores dos candidatos para saber se estes são de conformidade com a cultura da organização.

Só se pode fazer duas coisas para atrair e reter talentos na sua empresa. Primeiro monte um tipo de organização para a qual as pessoas queiram trabalhar. A segunda é que toda a organização deve desenvolver talentos, entendendo que eles não são empregados e sim pessoas (LIMA et al, 2003, apud DRUCKER, 2003, p. 3).

Segundo Lima et al (2003), o ato de atrair pessoas não significa somente captar recursos de fora da empresa, mas também reconhecer e descobrir os talentos adormecidos dentro da própria organização. Além disso, é necessário desenvolver

estes talentos que já estão dentro da empresa, através de uma formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos que alterem os hábitos e o comportamento tornando-o mais eficiente, portanto:

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação, para que aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e sobre tudo se tornem mais eficientes no que fazem. É sobre tudo dar-lhes principalmente formação para que aprendam novas atitudes, idéias, conceitos que modifiquem seus hábitos e comportamento e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Formar é muito mais que informar, pois se trata de um enriquecimento da pessoa humana (CHIAVENATO, 2004, p. 334).

Para Chiavenato (2004), a organização de sucesso não é aquela que somente capta e aplica corretamente os seus recursos, mas também os mantém satisfeitos por longo tempo. Porém o autor afirma que é preciso ter alguns cuidados para manter os funcionários na organização e, essa precaução, refere-se aos estilos de gerência, às relações com os empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho, assim assegurando a qualidade devida na organização.

Os processos de manutenção de pessoas existem para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer na organização, obter seu compromisso e de vestir a sua camisa (CHIAVENATO, 2004, p. 396).

Sendo assim, Silva (2007) destaca que atrair e captar bons profissionais no mercado de acordo com as necessidades e interesses da organização tornou-se prioridade atualmente. Manter esses talentos nas empresas e fazer com que eles não trabalhem para o concorrente é um desafio para as lideranças de hoje.

Levando-se em conta que as organizações e as pessoas que fazem parte delas são organismos vivos, Dutra (2006) destaca que as mudanças nos padrões socioculturais e a velocidade das transformações tecnológicas no ambiente externo atingem as perspectivas das pessoas em relação ao seu trabalho e à organização propriamente dita. Sendo assim o desenvolvimento das pessoas está ligado diretamente ao desenvolvimento das organizações e vice-versa. Este conceito implica que administrar pessoas é estar atento às constantes mudanças internas e externas à empresa, para poder resolver problemas e oferecer soluções que atendam tanto às necessidades das empresas, quanto às das pessoas que as compõem.

Uma vez que o enfrentamento de problemas é uma constante em qualquer organização, Gil (2001, p. 21) afirma que “A Administração de Recursos

Humanos pode, pois, ser entendida como a Administração de Pessoal baseada em uma abordagem sistemática”, que requer observação atenta.

Como as empresas são formadas por elementos que de alguma maneira interagem-se e funcionam como uma estrutura organizada pode ser definida como sistema.

Gil (2001, p. 21) afirma que o conceito de sistema pode ser definido de várias formas tais como:

[...] um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência; uma combinação de partes, formando um todo unitário; um conjunto de elementos materiais e ideais, entre os quais se possa encontrar uma relação; uma disposição das partes ou elementos de um todo; coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada. Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode, portanto, ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco da atenção.

Ainda conforme Gil (2001), o método sistemático ou método por sistemas pode ser definido de várias maneiras, tais como: uma combinação de várias partes formando assim um todo unitário, um conjunto de elementos ou idéias que possuem relação entre si e unidos formam um sistema. “Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode, portanto, ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco da atenção” (GIL, 2001, p. 21).

As empresas são formadas por elementos que de alguma maneira interagem um com os outros, funcionando de forma organizada, por este motivo é mais fácil defini-las através do método sistemático.

### **2.2.1 Pessoas e a Motivação**

Atingir metas, cumprir objetivos, fazer com que uma organização trabalhe em constante movimento requer motivação.

Para motivar pessoas é necessário levar em conta que as pessoas são diferentes umas das outras e possuem necessidades variadas, apresentando diversos tipos de comportamento, valores sociais que utilizam estratégias diversas para incrementar a capacidade de alcançar seus objetivos. Importa, ainda, observar que essas necessidades variam de indivíduo para indivíduo e, com o passar do tempo, elas variam no próprio indivíduo (CHIAVENATO, 1999).

Para Gil (2001) a motivação é a força que induz as pessoas a agir e sempre surge em decorrência de uma necessidade, ou seja, o desejo de atingir um objetivo, fato que acontece a todo o momento em uma organização. Ciente disso Gil (2001, p. 201) afirma ainda, que “empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa”. Esta por sua vez, busca e valoriza cada vez mais as pessoas comprometidas com seus objetivos, indicando que a tendência é que as empresas passem a investir somente em pessoas que demonstram comprometimento. Gil (2001, p. 201) ainda afirma que “a motivação é a chave do comprometimento. É muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas”.

Empresas com alta competência, mas baixo comprometimento, podem possuir funcionários talentosos, mas que não estão suficientemente engajados com o trabalho e com a organização. Empresas com alto grau de comprometimento, mas baixa competência, podem ter funcionários muito comprometidos, mas que não executam suas tarefas por falta de competência (BOLGAR, 2003, p.1).

Segundo Bolgar (2003), existem cinco ferramentas básicas para aumentar a competência de uma empresa, que são: comprar, desenvolver, tomar emprestado, descartar e reter. A correta utilização destas ferramentas garante o fluxo de competência mais estável.

- *Comprar* significa que os gerentes devem buscar talentos de melhor qualidade e substituindo os já existentes, pois novos talentos trazem novas idéias, além de desfazer culturas antigas.
- *Desenvolver* significa buscar novas maneiras de fazer os funcionários pensar e realizar o trabalho, diferente dos treinamentos convencionais e formais.
- *Tomar emprestado* significa obter conhecimento através de fornecedores externos que trazem idéias e ferramentas para tornar a empresa mais forte.
- *Descartar* significa dispensar os funcionários que não estão satisfazendo as necessidades da empresa conforme o esperado.
- *Retter* significa manter os funcionários essenciais para o sucesso da empresa.

Ainda, de acordo com Bolgar (2003), de nada adiante ter funcionários competentes, mas que não se importam em fazer um bom trabalho “é como tentar ganhar de um time de atletas com uma equipe que só tem estrelas. Apesar dos bons jogadores, o sucesso de uma empresa é resultado do trabalho em grupo, do comprometimento e da adesão a uma meta e a um determinado modelo” (BOLGAR, 2003, p. 2).

Bolgar (2003, p. 2) também enfatiza que “o comprometimento se reflete no modo como os funcionários relacionam-se e na opinião que têm sobre a empresa”.

Toda instituição deve preocupar-se com a motivação de seus funcionários, uma vez que eles colaboram para a manutenção e funcionamento diário da empresa. Os empresários não devem deixar de dar atenção aos seus colaboradores, principalmente pelo possível reflexo direto nos lucros da empresa (CAMARGO, 2010, p. 1).

Faraco (2007, p. 43), acredita que “de modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento”.

Os padrões de comportamento variam de pessoa para pessoa, porém o processo do qual eles resultam é, essencialmente, o mesmo para todas as pessoas (CHIAVENATO, 2002). Acreditando nisso, existem três suposições que explicam o comportamento humano (CHIAVENATO, 1999, p. 89):

- O Comportamento é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente, influem decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos;
- O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo;
- O comportamento é orientado para objetivos. Subjacente a todo o comportamento existe sempre um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

Resumindo, causa, motivo e orientação levam as pessoas a serem motivadas o que as torna mais produtivas e atuantes quer na sua vida pessoal, quer na sua vida profissional. Nas empresas, a fim de manter os funcionários motivados é necessário que se observem os seguintes itens, de acordo com Nakamura et al (2005, p. 24).

- Identificar as necessidades e anseios das pessoas;
- Buscar o trabalho que mais atrai a pessoa;
- Reconhecer o bom desempenho;

- Facilitar o desenvolvimento da pessoa;
- Projetar o trabalho de modo a torná-lo atraente;
- Adotar um sistema de recompensas ligado ao desempenho;
- Aperfeiçoar continuamente as práticas gerenciais.

A observação destes itens pode fornecer à ARH elementos para atender tanto às necessidades da organização quanto às de seus colaboradores.

Segundo Gil (2001) é necessário salientar que a identificação dos fatores que promovem a motivação, e o domínio sobre as técnicas apropriadas para trabalhar com ela devem ser de total conhecimento por parte dos gerentes que administram os funcionários. O autor ainda faz a seguinte colocação a respeito da gerência com relação aos funcionários e a motivação.

Precisam estar aptos para identificar suas necessidades e criar as condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los. Em suma: os gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimento e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho (GIL, 2001, p. 202).

Para tanto é preciso que um gerente desempenhe um bom papel de líder guiando assim seus funcionários para que estes alcancem o objetivo principal da empresa.

### **2.2.2 Liderança**

A liderança possui significativa importância dentro da organização, pois as empresas são constituídas basicamente por grupos de pessoas que precisam ser lideradas em seus esforços individuais, para que os objetivos e as metas sejam alcançados. Aqueles que usam seus recursos pessoais na coordenação de outras pessoas estão sendo cada vez mais valorizados (BRASIL, 2006).

Cabe dizer que todo grupo, quer familiar, social ou empresarial necessita de um líder e,

[...] líder é aquele que exerce influência sobre outros. Esta definição implica a idéia de que poucos indivíduos influenciam os demais membros do grupo. A liderança seria então a capacidade de tomar iniciativa em situações sociais de planejar, de organizar a ação e de suscitar colaboração (AGUIAR, 1981, p. 166).

O sucesso do líder está relacionado com a sua capacidade de comunicar-se com outros; esse método engloba a utilização sistemática de símbolos para

transmitir informação e alcançar entendimento sobre uma situação. O comunicador tem o objetivo de repassar uma mensagem para alguma outra pessoa, de maneira que essa mensagem seja recebida da forma pretendida, sem alterações (TREVIZAN et al, 1998).

O líder não usa a autoridade para influenciar os demais membros de um grupo, sua influência não tem origem na sua posição na hierarquia. O ocupante de uma posição de direção coordena seus subordinados, e esses aceitam sua dominação, porque esta é legitimada pelas normas da organização, e porque sua rejeição poderia ocasionar punições ou até mesmo o desligamento do grupo organizacional. (BRASIL, 2006 apud AGUIAR, 1981, p. 166-167)

Conforme Mattos (1999), o verdadeiro líder tem carisma especial que atrai naturalmente a simpatia e a boa vontade das pessoas, sem que seja necessário muito esforço.

Ainda conforme o autor (1999, p. 35):

Se você já nasceu líder, ótimo. Utilize o dom. Aprimore-se. Se não foi afortunado, utilize-se de outras ferramentas. Se você não tiver carisma, mas mesmo assim, por dever de ofício, tiver que exercer a liderança, exerça-a. Chame seus subordinados, explique-lhes que o objetivo é comum a todos, que a empresa ou chefe, dependem do comprometimento de cada um deles. Mostre-lhes o que se espera de cada elemento da equipe que vocês formam bem como a importância de cada um deles dentro do processo do trabalho que a empresa desenvolve.

O líder é aquele que além de motivar, sabe comandar, sabe dar exemplo agindo com retidão e coerência.

Conforme Gil (2001), a partir do momento em que estudiosos de liderança passaram a acreditar que o fato de ser líder dependia do treinamento recebido, o que possibilitava exercer tal função, buscou-se definir quais eram os estilos de liderança. Ainda segundo o autor, os pontos decisivos para determinar os estilos de liderança foram: a escola clássica de administração e o movimento de relações humanas. A primeira defendia o interesse pelo trabalho e a segunda acentuava o interesse pelas pessoas. A partir daí houve o reconhecimento de dois estilos de liderança: um orientado para a tarefa denominado líder autoritário e outro para as relações humanas que era o líder democrático.

Um líder orientado para o empregado enfatiza as relações humanas de seu trabalho. Admite que todos os empregados são importantes e está atento para sua individualidade e necessidades pessoais. Já um líder orientado para a produção enfatiza a produção e os aspectos técnicos do trabalho. Os empregados tendem, pois, a ser vistos como instrumentos para alcançar os objetivos da organização (GIL, 2001, p. 222).

Gil (2001) ainda afirma que entre os dois estilos de liderança existem



inúmeros estilos de comportamento do líder. “Os gerentes mais bem sucedidos são aqueles que combinam de forma relativamente alta ambas as dimensões, embora conferindo maior ênfase à considerações pelas pessoas” (GIL, 2001, p. 223).

Para Wagner III e Hollenbeck (2003) de acordo como os líderes tomavam suas decisões e o resultado que isso gerava nos índices de produtividade e satisfação geral dos funcionários, definiram-se três estilos diferentes de decisões: autoritário, democrático e liberal. “Os líderes autoritários tomam praticamente todas as decisões por si mesmos. O líder democrático trabalha com o grupo para ajudar seus membros a chegar às suas próprias decisões. O líder liberal deixa que o grupo por si só faça o que quiser” (WAGNER III e HOLLENBECK, 2003, p. 248).

Gil (2001, p. 224) destaca cinco estilos de liderança:

- a) Empobrecido: pouca preocupação com as pessoas e pouca preocupação com a produção. Esse estilo também pode ser chamado de *laissez-faire*, pois o líder abdica de seu papel de liderança;
- b) Clube de campo: muita preocupação com as pessoas e pouca preocupação com a produção;
- c) Autoritário: muita preocupação com a produção e pouca preocupação com as pessoas;
- d) Democrático: muita preocupação tanto com as pessoas quanto com a produção;
- e) Meio-termo: preocupação média tanto com a produção quanto com as pessoas.

Conforme Wagner e Hollenbeck dentre as inúmeras teorias a respeito das características de uma boa liderança destaca-se, a liderança carismática que dá ênfase a habilidade do líder de comunicar aos seguidores novas visões de uma organização.

Os líderes carismáticos, ou, como às vezes são chamados, os líderes transformacionais, despertam a consciência de seus seguidores para a importância das metas do grupo, geralmente conseguindo que as pessoas transcendam seus interesses pessoais. Eles também “aumentam as apostas” de desempenho organizacional convencendo os subordinados da importância da visão do líder e dos perigos de não adotar essa visão (WAGNER III e HOLLENBECK, 2003, p. 246).

### 2.2.3 Recrutamento

Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a obtenção de recursos humanos interna e externamente à organização. (MARRAS, 2005).

De acordo com Chiavenato (2004, p. 55) “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Ainda conforme o autor (2004), recrutamento funciona como um sistema de informações pela qual a organização divulga para o mercado as vagas de emprego em aberto que desejam preencher.

Limongi-França (2007), afirma que recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga que está em aberto.

Para Faraco (2007), recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que tende atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Chiavenato (2004, p. 55) afirma que:

O recrutamento é feito com base nos dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização e consiste nas atividades relacionadas com a pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas, entre as quais, possivelmente, aquelas necessárias à organização para a consecução de seus objetivos [...] Mais ainda, é uma atividade de comunicação com o ambiente externo, isto é, com o mercado. De um lado, do que a organização precisa e, de outro lado, o que o mercado de RH pode oferecer. Obviamente, os candidatos recrutados se indagarão sobre o que a organização lhes oferece e o que cada qual deles precisa e pode oferecer.

É possível utilizar duas fontes de recrutamento: o recrutamento interno e externo.

### **2.2.3.1 Recrutamento Interno**

Recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria organização para ocupar a vaga que está em aberto. Isso leva os funcionários a se aperfeiçoarem em busca desta oportunidade, além de gerar um sentimento de justiça pelo oferecimento da mesma aos funcionários já comprometidos e leais aos objetivos da empresa (LIMONGI-FRANÇA, 2007),

Segundo Chiavenato (2004) o recrutamento interno acontece quando existindo uma vaga em aberto na empresa, é feito um remanejamento de funcionário para o preenchimento da mesma. Este remanejamento pode ser uma promoção, transferência ou até mesmo transferência com promoção.

Chiavenato (2004, p. 114) ainda afirma que o recrutamento interno possui algumas vantagens e desvantagens.

#### Vantagens

- Aproveita melhor o potencial humano da organização;
- Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;
- Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização;
- Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental;
- Não requer socialização organizacional de novos membros;
- Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos;
- Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

#### Desvantagens

- Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas;
- Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;
- Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;
- Ideal para empresas burocráticas e mecânicas;
- Mantém e conserva a cultura organizacional existente;
- Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

É preciso ter cuidado com o recrutamento interno, pois este pode trazer prejuízos para a empresa se efetuado de maneira incorreta, além de causar um conflito entre os colaboradores, pois todos querem crescer, porém só alguns são promovidos (MARRAS, 2005).

Se o recrutamento interno não for satisfatório, recorre-se então ao recrutamento externo.

### **2.2.3.2 Recrutamento Externo**

Recrutamento externo é a captação de recursos humanos fora da organização, ou seja, no mercado de trabalho. Segundo Chiavenato (2002, p. 212), “o recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações”.

Para Limongi-França (2007), o recrutamento externo é a procura de candidatos no mercado de trabalho ou em outras fontes específicas buscando o preenchimento da vaga em aberto. A autora ainda afirma que o recrutamento externo deve ser feito após o fracasso de uma realocação dentro da própria organização.

A obtenção de candidatos pode acontecer por meio de indicações dos próprios funcionários, anúncios, nos jornais e revistas, escolas ou universidades, agências de empregos, bancos de currículos, entre outros (MARRAS, 2005).

Assim como o recrutamento interno, o recrutamento externo também possui vantagens e desvantagens conforme destaca Chiavenato (2004, p. 116).

**Vantagens:**

- Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas.
- Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades.
- Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.
- Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.
- Incentiva a interação da organização com o MRH.
- Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

**Desvantagens:**

- Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.
- Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidade a estranhos.
- Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais.
- É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

#### **2.2.4 Seleção de Pessoas**

Ultrapassada a fase do recrutamento a ARH passará à seleção que é o processo de escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados (LIMONGI-FRANÇA, 2007),

Chiavenato (2004, p. 87) afirma que:

A tarefa do recrutamento é atrair com seletividade, mediante várias técnicas de divulgação, candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, enquanto a tarefa da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que tenha maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago. Assim, o objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos. O objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.

Para Marras (2005), seleção de pessoal tem o objetivo de escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.

Conforme Chiavenato (2004), o primeiro passo a ser dado para efetuar o processo seletivo é obter dados e informações sobre a vaga a ser preenchida. As exigências da seleção são de acordo com as próprias exigências da vaga em aberto. Então de um lado temos o cargo e suas especificações e exigências e de outro os candidatos que são imensamente diferentes entre si, buscando o mesmo objetivo.

Limongi-França (2007) afirma que, é importante obter informações sobre as atividades a serem desenvolvidas e as habilidades necessárias para sua execução, antes mesmo de iniciar o processo de seleção, pois de posse dessas informações tanto o recrutamento quanto a seleção, serão corretamente orientados.

Limongi-França e Arellano (2002, p. 66) afirmam:

A decisão sobre o preenchimento da vaga, a avaliação e a comparação dos candidatos e a decisão final sobre o escolhido devem ser feitas pela pessoa ou área que receberá o empregado selecionado. Quando mais envolvida a área estiver, maior a possibilidade de acertar na escolha.

Segundo Gil (2001), as pessoas são o mais importante ativo que a organização possui, estas precisam ser recrutadas e selecionadas de maneira mais competente possível, pois as falhas neste momento podem comprometer outras ações de gestão que serão desenvolvidas posteriormente. Acontece que algumas organizações estão adotando uma nova postura diante da gestão de pessoas, e as atividades de recrutamento e seleção já não estão mais sob responsabilidade de um órgão específico, mas sim às chefias. Contudo nem sempre as pessoas encarregadas de tal responsabilidade possuem experiência e conhecimento suficiente para delegar estas escolhas.

Não significa que essa nova atitude em relação à seleção dos recursos humanos seja equivocada. A descentralização é essencial para o próprio amadurecimento do sistema. O que vale ressaltar é que se em um sistema descentralizado, as gerências e chefias passam a ter atribuições relativas à seleção, devesse ter como compensação técnica nessa área (GIL, 2001).

Pode-se dizer que é normal que aconteçam contratações equivocadas devido à falta de capacitação dos gerentes e chefes que passam a exercer tais responsabilidades. Por nem sempre utilizarem as devidas técnicas para o

recrutamento o número de candidatos diminui. “Muitas vezes selecionam exclusivamente com base no currículo, eliminando candidatos com boa potencialidade. Ou, então, utilizam a entrevista de maneira imperfeita, deixando de obter informações relevantes” (GIL, 2001, p. 92). Por isso muitas pessoas que são contratadas para exercer certa tarefa, acabam deixando a desejar, não as desempenhando de maneira esperada e adequada, em alguns setores a rotatividade atinge níveis inaceitáveis.

Em muitos casos as pessoas responsáveis pela seleção não detém conhecimento necessário relativo à entrevista, e acabam contratando com base em sua experiência pessoal ou até mesmo pela imagem do candidato, mesmo que este ato seja inconsciente (GIL, 2001).

Gil (2001, p. 92) ainda faz a seguinte afirmação com relação à má contratação de pessoal:

Empregar pessoas sem qualificação requerida custa muito dinheiro à organização. Pode acarretar problemas na produção e no atendimento, gerar hostilidade por parte de clientes e fornecedores, favorecer conflitos interpessoais e intergrupais, o que acaba por aumentar a rotatividade de pessoal e gerar outras complicações.

É certo que o mau desempenho dos funcionários depende de uma série de fatores e a má seleção é apenas um deles, mas de grande importância, pois é através dela que o candidato passa a fazer parte da empresa.

Alocar os candidatos corretamente é a certeza de atender as necessidades da empresa aliadas as necessidades das pessoas.

#### **2.2.4.1 Técnicas de Seleção de Pessoas**

Conhecer aspectos relacionados à personalidade e qualificação do candidato é fundamental para verificar se a contratação será positiva para a empresa e para o empregado.

Todos os métodos psicométricos prevêm uma margem de erro e acerto, por isso não é a expressão do futuro, mas a predição. A utilização de diversas técnicas que complementam a seleção pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato. (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002).

Segundo Chiavenato (2004) geralmente escolhe-se mais de uma técnica para fornecer ao entrevistador um maior número de informações a respeito do candidato.

As principais técnicas utilizadas na seleção de pessoal são:

- **Entrevistas** – Para Limongi-França e Arellano (2002) a entrevista é o instrumento de grande importância e mais utilizado no processo de seleção, é o momento em que se evita criar tensões para que o candidato sinta-se a vontade. Chiavenato (2004) afirma que é a técnica que mais influencia na decisão final, porém deve-se tomar cuidado, pois a entrevista tem alguns problemas como: ruído, omissão, distorção, sobrecarga e barreiras. Por este motivo sentiu-se a necessidade de encontrar formas para diminuir estas limitações através do treinamento adequado para entrevistadores e uma melhor construção do processo de entrevista.
- **Provas de Conhecimento** – Chiavenato (2004) afirma que os testes de conhecimento servem para avaliar a objetividade, o conhecimento e as habilidades adquiridas através de estudos. Procura saber o grau de conhecimento técnico e profissional do candidato, além de capacidades e habilidades. O autor ainda afirma que existe uma variedade de provas deste estilo que podem ser classificadas quanto à maneira, a área abordada e forma. Para Limongi-França e Arellano (2002) os testes de conhecimento podem ser gerais ou de conhecimento específico. As provas gerais analisam o grau de conhecimento geral do candidato, já a de conhecimento específico busca avaliar o conhecimento profissional do candidato.
- **Testes Psicológicos** – Conforme Limongi-França e Arellano (2002) os testes psicológicos podem ser divididos psicométricos e de personalidade. Os psicométricos são aqueles testes que avaliam as aptidões individuais. Os de personalidade como o próprio nome já diz, identifica traços da personalidade do candidato. Para Chiavenato (2004) os testes psicológicos tem a função de avaliar o comportamento do candidato. O resultado do teste de uma pessoa é comparado a amostras estatísticas já existentes e o objetivo principal destes tipos de testes é conhecer aspectos relacionados a aptidão do candidato, com

intuito de prever certo comportamento em determinadas formas de trabalho. Ainda para o autor, os testes psicológicos baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade.

- **Técnicas Vivenciais:** Segundo Limongi-França e Arellano (2002) nestas provas os candidatos interagem, por isso os resultados podem ser mais reais e espontâneos, além disso, elas devem ser aplicadas por profissionais especializados, pois estes possuem conhecimento para evitar certos conflitos. Chiavenato (2004) afirma que as provas podem ser classificadas como: provas situacionais, dinâmica de grupo e psicodrama. Ainda conforme o autor estas técnicas geralmente são usadas na procura de candidatos que disputam uma vaga onde o relacionamento interpessoal se faz presente.

Cada uma das técnicas de seleção tem como objetivo verificar um determinado aspecto da personalidade do candidato, a fim de escolher o que melhor se adapta a função a ser preenchida.

### 2.2.5 Treinamento

O treinamento é um meio de lucratividade para a organização, pois permite que as pessoas participem ativamente gerando resultados. Além de agregar valor aos próprios colaboradores, as organizações e aos clientes, o treinamento enriquece o capital intelectual de toda a empresa (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Gil (2001), com o intuito de tornar as pessoas mais eficazes para suprir a necessidade das organizações que estão cada vez mais dinâmicas, se faz necessário desenvolver ações voltadas para capacitação das pessoas. Por este motivo é com frequência que as organizações estão desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento de seus funcionários.

Segundo Limongi-França (2007, p. 87) “pessoas preparadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes”.

Chiavenato define treinamento da seguinte forma:

[...] processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes



frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades (CHIAVENATO, 2002, p. 497).

Conforme Gil (2001, p. 120), “o local de trabalho começa a ser visto como o ambiente principal de aprendizagem”. Enfatiza-se o treinamento em serviço, as reuniões de orientação, além de outras atividades desenvolvidas na própria empresa como o treinamento por meio da internet conhecido como *e-training* (GIL, 2001).

O treinamento se faz relevante, pois as empresas de sucesso investem muito em seus funcionários através de treinamentos para que em um futuro breve obtenham o retorno desejado. Estas empresas acreditam que o treinamento não é um desperdício, mas sim um investimento que irá proporcionar benefícios para clientes, funcionários e a própria organização.

Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimento e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem. Trata-se, pois, de um processo que transcende ao treinamento de pessoal e envolve componentes que o aproximam do processo educativo (GIL, 2001, p. 121).

Chiavenato (1999) afirma que a maior parte dos treinamentos está direcionada para a transmissão de informações sobre a organização, suas políticas, regras, diretrizes, procedimentos, visão organizacional, serviços, produtos e clientes. Guiando assim o comportamento dos funcionários e os tornando mais eficazes. Existem outros programas de treinamento que desenvolvem as habilidades das pessoas, assim deixando-as mais capacitadas para o trabalho. Já outros visam o desenvolvimento de conceitos por parte dos funcionários para que estes elevem o nível de abstração facilitando o pensamento e a agilidade em termos mais amplos.

“Boa parte dos programas de treinamento procura mudar as atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras, de modo a melhorar seu espírito de equipe e sua criatividade” (CHIAVENATO, 1999, p. 296).

Para Faraco (2007), por conta das constantes modificações nos macroambientes em busca de segmentos de mercado, lucratividade e maior competição interna visando o crescimento profissional, é de conhecimento e concordância de todas as organizações, a necessidade de treinamento para níveis empresariais.

### 2.2.6 Rotatividade

Originado do inglês – *turnover* -, o termo rotatividade é usado para caracterizar as demissões e admissões que acontecem nas empresas em determinado período. As demissões podem ser espontâneas ou provocadas pela própria empresa (POMI, 2005).

Conforme Quége (2008), a rotatividade de colaboradores pode ser dividida em dois tipos: aquela que é provocada pela organização, quando esta toma a decisão de desligamento e aquela que é provocada pelos colaboradores, quando estes optam se desligar da organização. Pode-se dizer que:

Há dois tipos de *turnover*: aquele controlado pela organização e aquele controlado pelo mercado. No primeiro caso, a organização consegue reter e motivar os profissionais de melhor desempenho, mais qualificados e com potencial para crescerem e contribuírem mais efetivamente para o desenvolvimento da empresa. [...] O *turnover* controlado pelo mercado é exatamente ao contrário: a empresa perde seus melhores profissionais para os concorrentes e para o mercado em geral, porque não dispõem de políticas e critérios para motivá-los e retê-los. Permanecem na organização aqueles que não têm competência para competir no mercado (Lucena, 1995, p. 199).

Segundo Chiavenato (2004), a saída de pessoal precisa ser compensada através de novas contratações, para que o nível de recursos humanos seja mantido em proporções adequadas para o funcionamento da organização. Já que a cada desligamento quase sempre corresponde a uma nova contratação de um substituto como reposição.

Pomi (2005, p. 01) afirma que “A gestão do *turnover* é fundamental para todas as empresas, [...] A rotatividade faz parte da vida e do mundo dos negócios [...] As pessoas são os ativos essenciais e os diferenciadores de qualquer negócio, portanto, devem ser geridas [...]”.

Conforme Lucena (1995) eliminar ou controlar a rotatividade, deveria ser objetivo relevante para as empresas que reconhecem a sua força de trabalho, o recurso dinamizador do negócio e o motivo do seu sucesso, mas algumas empresas enxergam a rotatividade de maneira positiva, como uma forma de renovação através dos novos colaboradores.

Ainda, segundo a autora, empresas que investem nos funcionários através de treinamento, de desenvolvimento, atualizando, identificando e

desenvolvendo os potenciais do profissional, além de salários adequados e competitivos, não precisam recorrer a rotatividade de pessoal.

Para que a rotatividade seja saudável é preciso existir um equilíbrio entre o número de pessoas que saem e o número de pessoal que ingressam na empresa. Chiavenato (1999) afirma que este equilíbrio precisa ser um equilíbrio dinâmico e constante, o autor ainda define todo este processo de equilíbrio como retroação ou realimentação.

Para que a empresa não sofra conseqüências negativas pela alta rotatividade de pessoal, é de extrema importância manter um controle adequado e uma política de recursos humanos, bem estruturada.

Sobre o controle da rotatividade Mahfuz (2008 apud SILVA, 2001, p. 2) afirma:

O *turnover* não é nada mais nada menos do que um sintoma, uma conseqüência. Seu controle requer uma revisão das políticas de Recursos Humanos existentes na empresa e recomenda uma revisão dos estilos de liderança e das formas de organizar o trabalho.

Para Peconick (2008, p. 2) “O Turnover precisa ser controlado para manter o capital intelectual da empresa, além de trazer fortes impactos em custo de recrutamento, seleção e treinamento quando está fora de controle”.

Mahfuz (2008 apud SILVA, 2001) acredita que o controle da rotatividade gera benefícios para a empresa, tais como:

- Menor insegurança por parte dos funcionários;
- Bons motivos para os desligamentos, ou seja, considerando as necessidades da empresa;
- Mudança da insatisfação gerada nos ex-empregados por desligamentos mal conduzidos;
- Maior responsabilidade por parte dos gestores em relação às demissões e conseqüentemente nas contratações e no treinamento de novos funcionários;
- Preservação do nome da empresa;
- Menores gastos gerados pela rotatividade.

A movimentação de pessoal pode ser expressa em números através do índice de rotatividade, que mede a proporção dos desligamentos em relação ao tamanho da força de trabalho (LUCENA, 1995).

Chiavenato, (2004, p. 34) faz a seguinte afirmação a respeito do termo rotatividade de recursos humanos e o índice de rotatividade:

[...] a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Geralmente, a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo (CHIAVENATO, 2004, p. 34).

Segundo Peconick (2008), o índice de rotatividade é muito utilizado em organizações, especificamente no setor de recursos humanos, para indicar o percentual de substituição que uma empresa possui e serve como indicador de saúde organizacional, ou seja, se a empresa esta indo bem.

Lopes (1978) afirma que as taxas de rotatividade não possuem um valor absoluto e devem ser interpretadas conforme a situação e circunstâncias de cada caso. O autor (1978, p. 240) também faz a seguinte afirmação:

Além de não terem valor absoluto, as taxas não exprimem sequer a movimentação de pessoal na sua totalidade, pois se limitam aqueles aspectos do fenômeno que envolvem alteração do volume da força do trabalho, deixando de lado as diferentes formas de ajustamento ou redistribuição dessa força.

Para medir o índice de rotatividade existem várias formulas, porém poucas são usadas com freqüência.

Segundo Chiavenato (1999, p. 70) “A fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram durante um determinado período de tempo (um mês ou um ano) em relação ao número médio de funcionários existentes”. A fórmula citada abaixo funciona somente para saída de funcionários e não atende as entradas de pessoal na empresa.

Índice de rotatividade	=	$\frac{\text{Nº de funcionários desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$
---------------------------	---	--

Chiavenato (2004, p. 36) também destaca outras fórmulas:

- Utilizada no planejamento de RH, a fórmula que mede o índice de rotatividade é:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{EM}$$

onde:

*A = admissões de pessoal na área considerada dentro do período considerado (entradas);*

*D = Desligamento de pessoal (tanto por iniciativa da empresa ou por iniciativa do empregado) na área considerada e no período considerado (saídas)*

*EM = Efetivo médio na área considerada dentro do período considerado, obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividido por dois.*

- Para avaliar as perdas de pessoal e as suas causas, considerando somente as saídas, sejam voluntárias ou involuntárias:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

onde:

*D = desligamentos, e*

*EM = efetivo médio no período.*

Essa fórmula pode não apresentar o real resultado, pois não considera as entradas de recursos humanos, alterando o volume total de pessoal.

- Para analisar as perdas de pessoal e os motivos que influenciaram o funcionário a deixar a empresa, considerando somente os desligamentos voluntários.

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal:} \left( \frac{\frac{D \times 100}{N_1 + N_2 + \dots + N_n}}{\alpha} \right)$$

onde:

*D = demissões espontâneas a serem substituídas;*

$N1 + N2... + Nn = \text{Somatória das números de empregados no início de casa mês;}$

$\alpha = \text{números de meses do período.}$

Como já citado anteriormente, existem várias fórmulas, porém cada autor defende a que mais apropriada lhe parece.

Chiavenato (2004, p. 37) afirma:

Obviamente, um índice de rotatividade de pessoal equivalente a zero não ocorre na prática e nem seria desejável, pois detonaria um estado de total esclerosamento da organização. Por outro lado, um índice de rotatividade de pessoal muito elevado também não seria desejável, pois refletiria um estado de fluidez e entropia da organização, e não conseguiria fixar e assimilar adequadamente seus recursos humanos. O índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exequível e econômico.

#### **2.2.6.1 Motivos da Rotatividade**

Peconick (2008) afirma que os motivos que geram a rotatividade podem ser causados por vários fatores dentre eles: recrutamento e seleção com problemas; baixo comprometimento organizacional; problemas com clima organizacional; suporte organizacional com problemas; política interna de pessoal com falhas em alguns ajustes; remuneração inadequada; benefícios insuficientes ou mal empregados; mercado de trabalho aquecido.

Pomi (2005) afirma que é necessário considerar que existem empresas de diferentes portes, negócios e estágios de evolução, além disso, é preciso analisar o meio econômico e social em que elas se encontram.

De um modo geral, os principais fatores têm sido os seguintes: instabilidades econômicas; desregulamentação ou melhoria de desempenho de determinados setores; crescimento econômico e expansão internacional do mercado brasileiro; mudanças tecnológicas e de modelos de gestão; agilidade da concorrência e perda de mercado; insucesso dos negócios; ambiente e imagem organizacional; falta de diretrizes da empresa; não expectativa ou falta de política e estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira; liderança; rotina sem desafios; além de salário e falta de reconhecimento (POMI, 2005, p. 1).

Para Lopes (1978) a administração de pessoal deficiente é resultado de um conjunto de causas e efeitos conforme expressa o quadro abaixo:

<b>Causas da Movimentação de Pessoal Negativa</b>	<b>Efeitos Psicológicos dessas causas no empregado</b>
1. Salário inadequado, irregular, pago com atraso ou em parcelas.	Sensação de estar sendo explorado. Impressão de desinteresse por parte do empregador pela subsistência de seus empregados
2. Ausência de oportunidades de progresso	Sensação da inutilidade do esforço para bem servir, e do mérito demonstrado no trabalho.
3. Chefia autoritária.	Sentimento de revolta contra o empregador, dissimulação, medo, angústia e frustração
4. Insegurança no emprego.	Falta de confiança no empregador, ansiedade, exacerbação do mecanismo de auto defesa.
5. Indefinição dos direitos e obrigações.	Sentimento de dúvida e incerteza, decepções, impressão de estar sendo injustiçado ou exposto a ciladas.
6. Deficiência da seleção inicial.	Inadaptabilidade ao trabalho, por falta de conhecimento ou aptidões, pré-disposição a acidentes, frustração e angústia.
7. Ausência de treinamento.	Sensação de estar sendo abandonado, desassistido e tolhido em suas aspirações de progredir no emprego.
8. Favoritismo.	Desinteresse pela eficiência e pelo mérito, rivalidades, desenvolvimento de todas as formas da malícia nas relações entre as pessoas, dissimulação, revolta, ressentimentos.
9. Perigo e desconforto no trabalho.	Excitação do sentimento de autopreservação. Impressão de desinteresse por parte do empregador pela segurança e bem-estar dos empregados.
10. Sistema de dois pesos e duas medidas.	Sentimento de dúvida, perplexidade, falta de confiança no senso de justiça e na

	imparcialidade do empregador; decepções, ressentimentos
--	---

**Figura 1 – Causas e efeitos da rotatividade.**

Fonte: Lopes (1978, p. 239).

O autor (1978) afirma ainda, que conforme a personalidade de cada empregado, as situações citadas no quadro acima podem induzir certas atitudes, tais como, pedido de demissão, abandono do emprego e atitudes de frustração. Lopes (1978, p. 242) acredita que “o empregado que se vê impossibilitado de, ao menos, apresentar sua queixa a quem possa apreciá-la e em relação a ela decidir o que for justo, torna-se presa fácil do ressentimento e da revolta”.

Para Oliveira (2008) as principais causas da rotatividade de pessoal: improdutividade, salário, falta de motivação, tédio no desempenho das tarefas e ausência de reconhecimento profissional. A autora ainda afirma que os responsáveis por reduzir o índice de rotatividade de uma empresa devem prestar atenção em todos os passos da contratação que incluem recrutamento, seleção, treinamento, motivação e o processo de desenvolvimento que novo colaborador deve passar.

Os problemas relacionados à rotatividade podem ocorrer durante o processo de recrutamento e seleção, pois a pessoa responsável por encontrar um novo funcionário pode acreditar que tal candidato tenha boa qualificação profissional, mesmo não possuindo as competências exigidas para exercer um bom trabalho. Após a contratação pode ser nítido que o novo funcionário não tinha o perfil apropriado para exercer a função para a qual foi contratado, talvez venha a ocorrer problemas relacionados com o treinamento, não recebendo a capacitação adequada. Ou ainda pode ocorrer a desmotivação quando aquilo que foi prometido não foi cumprido, como ambiente não correspondente ao que foi informado ou atividades entediantes e até mesmo a questão salarial.

Segundo Chiavenato (2004, p. 181), “a rotatividade é mais elevada durante o período inicial de trabalho, pelo fato de os novos funcionários se sentirem ineficientes, indesejados ou desnecessários. A orientação eficaz reduz essa reação”.

Chiavenato (1999) ainda afirma que a decisão que o funcionário toma de desligar-se da empresa depende de duas percepções: a primeira é o grau de insatisfação junto à organização e a segunda, das oportunidades atrativas existentes no mercado.



“O problema básico nessa relação empregado/empregador, inclui: motivação do empregado, insatisfação das metas do empregado e incompatibilidade de metas” (Puri, 2000, p. 7).

Como já mencionado anteriormente quando são espontâneas, as demissões acontecem por iniciativa do próprio funcionário e os motivos que ocasionam estes desligamentos voluntários podem variar entre recompensas inadequadas, insatisfação, falta de perspectiva e até problemas pessoais. Já os desligamentos provocados pela empresa, são classificados como involuntários e podem ocorrer quando a empresa decide reduzir o quadro efetivo ou quando o funcionário não está mais oferecendo o que a organização necessita, então ela busca no mercado outro mais adequado (CARDOSO, 2007).

Chiavenato (1999, p. 70) reforça afirmando que “a rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas”.

Conforme Chiavenato (2002) dentre os fenômenos internos destacam-se:

- Insatisfação com relação à política salarial;
- Falta de políticas de benefícios;
- Condições físicas de trabalho inadequadas;
- Falta de perspectiva de crescimento no emprego;
- Tipo de relacionamento humano que existe dentro da organização;
- Má supervisão exercida sobre o pessoal.

As causas externas da rotatividade, Chiavenato (2002, p. 184), indicam, “a situação de oferta e procura do mercado de trabalho, a instabilidade da economia e as oportunidades de emprego oferecidas pelo mercado”.

Chiavenato acredita (2004) que, as informações a respeito desses fenômenos são alcançadas através das entrevistas de desligamento aplicadas aos colaboradores que estão se retirando da organização. O objetivo da entrevista é diagnosticar os erros e corrigir os motivos que estão provocando a saída do pessoal.

Conforme Schlickmann (2008, p. 50) a entrevista de desligamento precisa conter os seguintes questionamentos a respeito do motivo que determinou o desligamento do funcionário:

- Opinião do funcionário sobre a empresa, o gerente e os colegas;
- Opinião a respeito do cargo, horário de trabalho e condições de trabalho;
- Opinião sobre salário, benefícios sociais e oportunidade de progresso;
- Opinião a respeito do relacionamento humano, moral e sobre atitudes das pessoas;
- Opinião quanto às oportunidades existentes no mercado de trabalho.

Segundo Lopes (1978) o funcionário que se desliga da empresa tem maior liberdade para revelar sua opinião a respeito do que foi observado durante todo o tempo que esteve na empresa. Para a autora a liberdade se dá pelo fato de que o mesmo não receberá nenhuma represália ou sanções por expressar seu pensamento.

“A entrevista de desligamento constitui um dos meios principais de controlar e medir os resultados da política de recursos humanos desenvolvida pela organização” (CHIAVENATO, 2004, p. 41).

#### **2.2.6.2 Conseqüências da Rotatividade de Pessoal**

A rotatividade pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não retornam mais a empresa, como também pode comprometer profundamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados. Além disso, o desligamento e a contratação de outro colaborador geram custos elevados (LOPES, 1978).

Pomi (2005) acredita que o alto índice de rotatividade ou perda de pessoas demonstra problemas e desafios que precisam ser superados. As demissões não significam somente a perda de pessoas, mas também de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, além da perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios.

Para Peconick (2008), os funcionários de uma empresa absorvem todo o conhecimento das rotinas de trabalho, o que a empresa produz ou quais serviços ela presta e, depois de um tempo, esses colaboradores passam a controlar essas atividades e a desempenhá-las sem maiores problemas. Quando alguém da equipe sai, as atividades sofrem mudanças que em maior ou menor grau afetam a organização. Assim como um motor que para de funcionar caso alguma engrenagem se deteriore, a empresa também sente essa saída. Portanto,

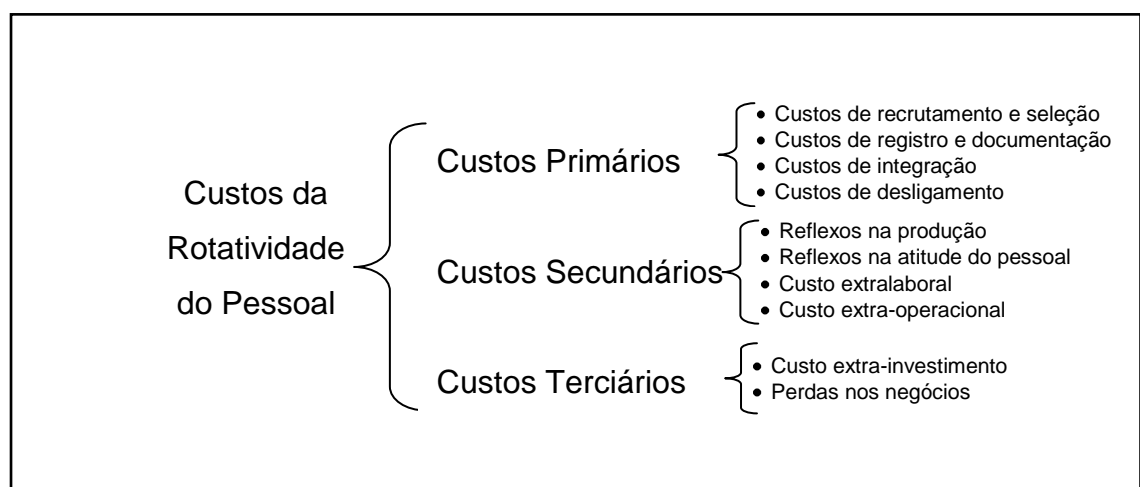
O alto *turnover* é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes (POMI, 2005, p. 01).

Quando o funcionário vai embora, as operações que acontecem dentro da empresa acabam se desequilibrando e os clientes acabam ficando perdidos e confusos, contribuindo para o enriquecimento dos concorrentes. Sabe-se que a rotatividade gera inúmeras perdas, as quais afetam o principal objetivo de uma empresa, a lucratividade. Pomi (2005) afirma que a rotatividade gera custos ou investimentos financeiros de tempo e recursos, além de perdas de difícil reparação como custos diretos com demissões e novas contratações, aumento do número de horas extras e sobrecarga dos funcionários, aumento do número de processos trabalhistas, acidentes trabalhistas e doenças. .

É importante salientar que para Pomi (2005) que os investimentos financeiros para a contratação de um novo empregado são grandes e tem início a partir do momento em que um profissional de RH sai em busca da pessoa certa para ocupar a vaga que esta em aberto e segue com gastos para o recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Enquanto todo este processo acontece, a produtividade diminui, pois o novo empregado está em fase de aprendizado. “A gestão do *turnover* preserva o capital intelectual, o ambiente e a imagem da empresa” (POMI, 2005, p. 2).

Para Chiavenato (2004) uma das consequências da rotatividade são os custos que a mesma gera, por isso é necessário saber qual o nível de rotatividade que a empresa suporta sem prejuízos.

Ainda segundo o autor o custo da rotatividade de pessoal envolve custos primários, secundários e terciários.



**Figura 2** – Custos da Rotatividade.

Fonte: Chiavenato, 2004.

**Custos primários da rotatividade de pessoal** - estão ligados diretamente com o desligamento do colaborador e sua substituição. Incluem-se nesse item os custos com recrutamento e seleção, registro e documentação, integração e desligamento. Constituem os custos primários a soma dos custos com desligamentos mais custos de novas contratações. Estes são facilmente calculáveis através de um sistema de tabulação e acompanhamento dos dados.

**Custos secundários da rotatividade de pessoal** - estão relacionados indiretamente com o desligamento do funcionário e com sua substituição. Estes custos apresentam aspectos de difícil avaliação numérica e outros aspectos são intangíveis e com características qualitativas. Os itens relacionados a estes custos são: os reflexos na produção, os reflexos na atitude do pessoal, o custo extralaboral e custo extra-operacional.

**Custos terciários da rotatividade de pessoal** - são os custos ligados aos efeitos colaterais mediatos da rotatividade. Estes custos só serão sentidos a médio e longo prazo. Podem-se incluir dentro dos custos terciários os reflexos na imagem da empresa e também na imagem dos negócios estes ocasionados pela qualidade dos produtos ou serviços oferecidos por funcionários inexperientes em fase de adaptação.

Chiavenato (2004) ainda firma que os custos primários são quantificáveis, enquanto os secundários são qualitativos e os terciários são somente estimáveis.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1 Tipos de Pesquisa**

Gil (2002) define pesquisa como procedimento lógico e sistemático, cujo foco é descobrir as respostas para as dificuldades e problemas apresentados. Já Oliveira (1999, p. 117) afirma:

A pesquisa tem por objetivo esclarecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para indagações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento humano, envolvendo o mundo social, vegetal, animal, mineral, além do espaço e do mundo marinho.

Ainda, para o autor, a pesquisa abre novos horizontes não só cientificamente, mas também profissionalmente proporcionando mais conhecimento ao indivíduo.

##### **3.1.1 Pesquisa Bibliográfica**

Para este trabalho a pesquisa bibliográfica foi indispensável, pois as consultas em materiais já publicados provêm embasamento teórico para comprovação dos possíveis resultados.

Segundo Oliveira (1999), a pesquisa bibliográfica tem o objetivo de absorver e obter conhecimento sobre as diversas formas de contribuição científica que já existentes a respeito de determinado assunto.

Gil (2002, p. 44) afirma que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científico”. Ainda para o autor, a pesquisa bibliográfica possibilita que o investigador obtenha um número muito maior de informações através de consultas aos livros e afins, do que se tivesse que pesquisar diretamente.

##### **3.1.2 Pesquisa Descritiva**

As pesquisas descritivas visam descrever as características de determinada população, ou fenômeno (GIL, 2002).

De acordo com Oliveira (1999), a pesquisa descritiva permite o desenvolvimento de um nível de análise que possibilita identificar as diversas formas

de fenômenos, sua classificação e ordenação. Além disso, o autor afirma que o estudo descritivo permite a análise da função das variáveis que influenciam ou provocam os fenômenos.

Conforme Gil (2002, p. 42) “são inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e umas de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática”.

Neste estudo a pesquisa descritiva foi aplicada através de um questionário, respondido por colaboradores que se desligaram da empresa foco, com o intuito de identificar os motivos que geraram suas saídas da organização.

### **3.2 Abordagem da Pesquisa**

Com o objetivo de obter os dados necessários para a realização deste estudo, foi utilizada a pesquisa quantitativa, que identificou as informações do objeto de estudo, transformando opiniões em números.

Oliveira (1999, p. 115) afirma:

O método quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas, na qual se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre os fenômenos: causa e efeito.

Ainda segundo Oliveira (2009), a abordagem quantitativa pretende expressar em números as opiniões e os dados, através de coletas de informações. A utilização de técnicas estatísticas também é empregada tais como porcentagem, média, mediana entre outros.

### **3.3 População e Amostra**

Carvalho (2002) define população como o total de indivíduos ou objetos do fenômeno que está sendo analisado. Os elementos que fazem parte da população precisam ter pelo menos uma característica em comum.

O autor ainda afirma que quando a população é muito grande ou a intenção não é analisar todos os seus elementos, retira-se uma amostra de elementos da população para efetuar a análise, e é de extrema relevância que a amostra mantenha as propriedades e as características da população.

Segundo Gil (2002), quando é necessário fazer algum levantamento onde a população é demasiadamente numerosa o ideal é utilizar amostras, ou seja, uma pequena parte da população a ser analisada. Gil (2002, pg. 121) ainda afirma que “amostra é uma pequena parte dos elementos que compõe o universo”.

Para este estudo a população analisada compreendeu os 23 (vinte e três) ex-funcionários da empresa “X” que se desligaram da organização entre janeiro de 2009 e julho de 2010.

A amostra corresponde à população total.

### **3.4 Instrumento de Coleta de Dados**

Na análise de um fenômeno ou um evento é preciso projetar com precisão de onde as informações vão ser retiradas e a quantidade de informações que se deseja obter. Para isso, é essencial uma escolha cuidadosa do material de coleta (questionários, relatórios, pesquisas, etc.), dos locais e do pessoal responsável pelo levantamento desses dados. Os resultados alcançados deverão ser revisados, apurados e por fim, tabulados para análise (CARVALHO, 2002).

Conforme Gil (2002, pg.114) “questionário é um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”. O questionário é composto por 21 perguntas, sendo elas do tipo fechadas ou de múltipla escolha, caracterizando a pesquisa como quantitativa.

Para a obtenção dos dados, objeto deste processo de pesquisa, foi aplicado um questionário com perguntas fechadas, visando à facilidade de resposta dos pesquisados.

### **3.5 Tabulação e Análise dos Dados**

Para o desenvolvimento das tabelas, foi utilizado o programa Microsoft Office Excel 2007. Depois de prontas, elas foram copiadas e coladas no programa Microsoft Office Word 2007, no qual foi desenvolvido todo o relatório.

É importante salientar que a tabela 8, é de múltipla escolha e por este motivo ultrapassou os 100% dos entrevistados.

## 4 ANÁLISE DA PESQUISA

Na realização desta etapa da pesquisa, foi utilizado um questionário cujas perguntas foram aplicadas aos ex-funcionários da empresa. Estas perguntas foram diretas e de caráter fechado. As respostas foram pré-determinadas e relacionadas diretamente com a vivência dentro da empresa e também com o momento do desligamento.

Os resultados obtidos foram dispostos em três etapas:

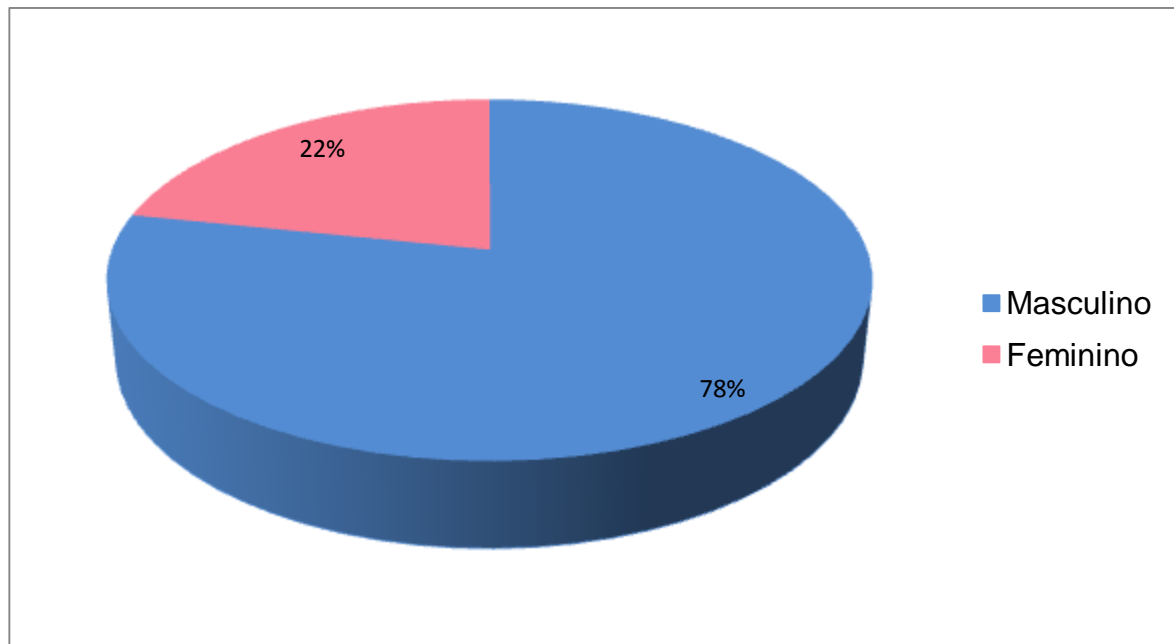
- Tabela com números e percentuais obtidos através dos questionários aplicados.
- Gráficos que representam os percentuais destacados na tabela e indicam cada informação obtida por meio do questionário.
- Por fim, as informações e seu respectivo percentual, ambos descritos para melhor compreensão.



**Tabela 1: identificação do Sujeito – Sexo**

Escola	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Masculino	18	78%
Feminino	5	22%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

**Figura 3: Identificação do Sujeito**

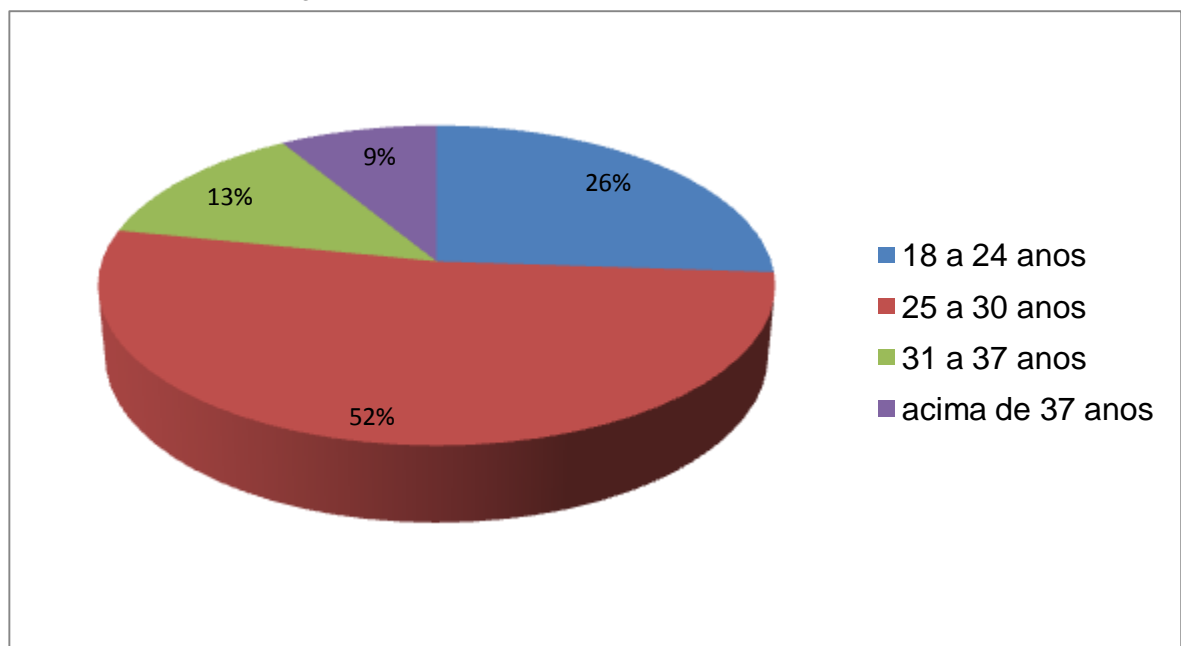
**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

Do total de pesquisados, 18 são homens, o que equivale a 78% dos entrevistados. O restante dos 22% são mulheres resultando 100% o que equivale aos 23 pesquisados.

**Tabela 2: Identificação do Sujeito – Idade**

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
18 a 24 anos	6	26%
25 a 30 anos	12	52%
31 a 37 anos	3	13%
acima de 37 anos	2	9%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

**Figura 4: Identificação do Sujeito - Idade**

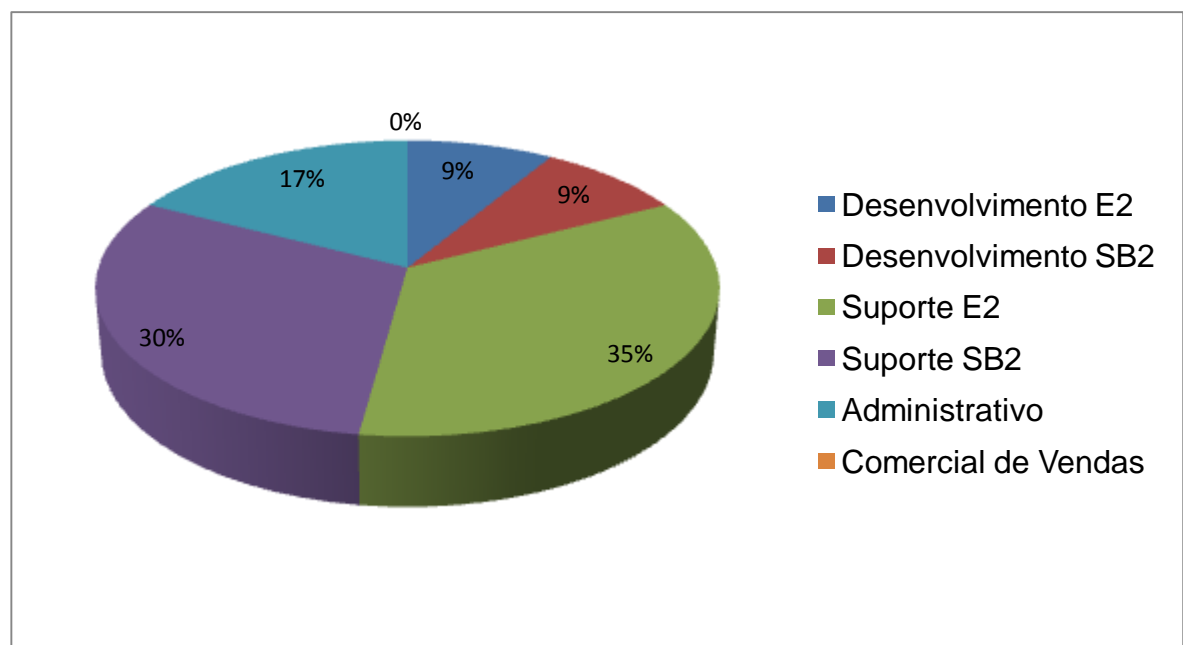
**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

Com relação à faixa etária dos pesquisados, o gráfico 02 demonstra que 52% dos 23 ex-funcionários possuem idade entre 25 e 30 anos, já 26% encontram-se na faixa etária de 18 a 24 anos, os outros 13% tem entre 31 e 37 anos e apenas 9% possuem idade acima de 37 anos.

**Tabela 3: Setor**

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Suporte E2	8	35%
Suporte SB2	7	30%
Administrativo	4	17%
Desenvolvimento E2	2	9%
Desenvolvimento SB2	2	9%
Comercial de Vendas	0	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

**Figura 5: Setor**

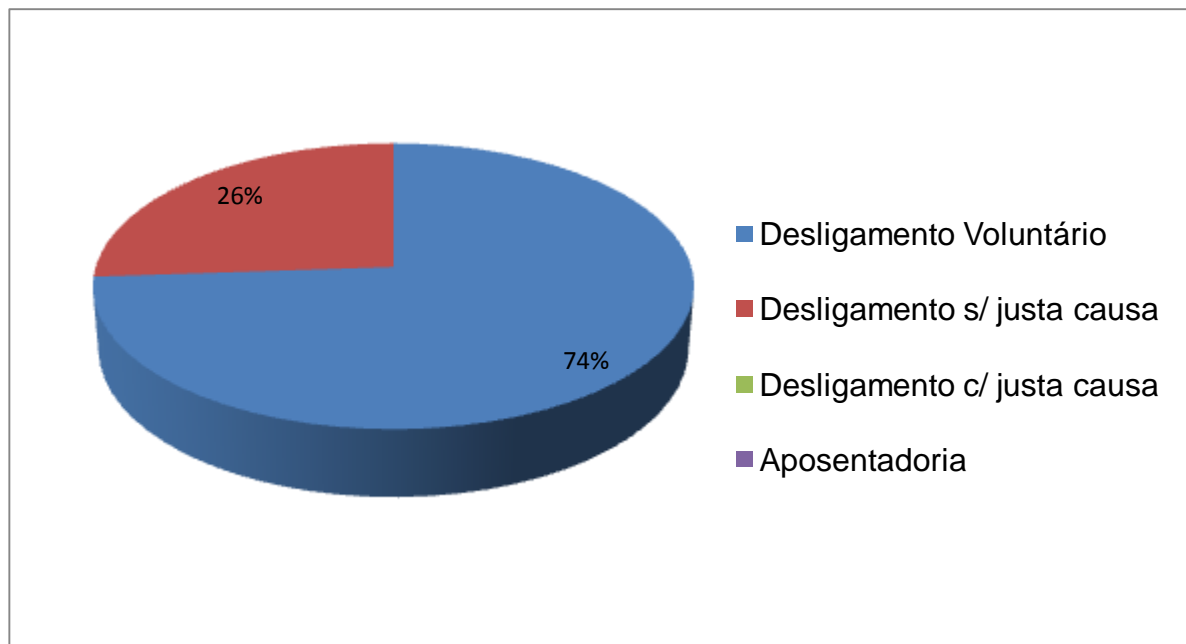
**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

O gráfico 03 que identifica o setor em que os ex-funcionários atuavam mostra que 35% dos pesquisados trabalhavam no setor de suporte E2 (setor que dá suporte às cooperativas de energia) o que representa 8 funcionários; 30% dos pesquisados trabalhavam no setor de suporte Sb2 (setor que dá suporte a empresas do ramo de manufatura e confecção) que equivale a 7 funcionários; 17% pertenciam ao setor administrativo o que é igual a 4 funcionários e os 18% restantes pertenciam aos setores de desenvolvimento E2 e Sb2 que somavam 4 funcionários.

**Tabela 4: Desligamento**

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Desligamento Voluntário	17	74%
Desligamento s/ justa causa	6	26%
Desligamento c/ justa causa	0	0%
Aposentadoria	0	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

**Figura 6: Desligamento**

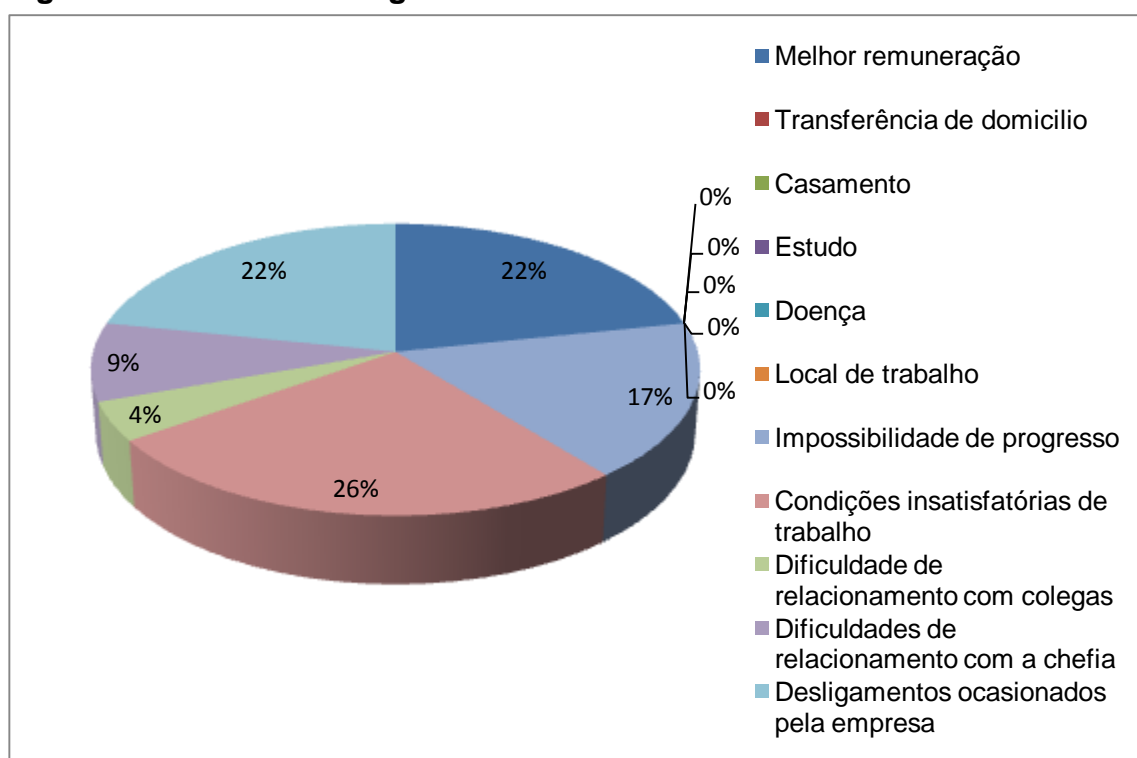
**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

No gráfico 04 verifica-se que dos 23 desligamentos que aconteceram entre janeiro de 2009 e julho de 2010, 74% se deram voluntariamente, ou seja, 17 desligamentos ocorreram pela vontade do próprio funcionário. Somente 26% dos se desligamentos se deram por iniciativa da empresa.

**Tabela 5: Motivo do desligamento**

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Melhor remuneração	5	22%
Transferência de domicílio	0	0%
Casamento	0	0%
Estudo	0	0%
Doença	0	0%
Local de trabalho	0	0%
Impossibilidade de progresso	4	17%
Condições insatisfatórias de trabalho	6	26%
Dificuldade de relacionamento com colegas	1	4%
Dificuldades de relacionamento com a chefia	2	9%
Desligamentos ocasionados pela empresa	5	22%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

**Figura 7: Motivo do Desligamento**

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

O gráfico 05 apresenta os motivos dos desligamentos, 26% (6 funcionários) se desligaram em vista de condições insatisfatórias no emprego; 22% (5 funcionários) se desligaram em busca de melhor remuneração; 17% (4 funcionários) por impossibilidade de progresso; 9% (2 funcionários) alegaram dificuldade de relacionamento com a chefia; 4% (1 funcionário) alegou dificuldade

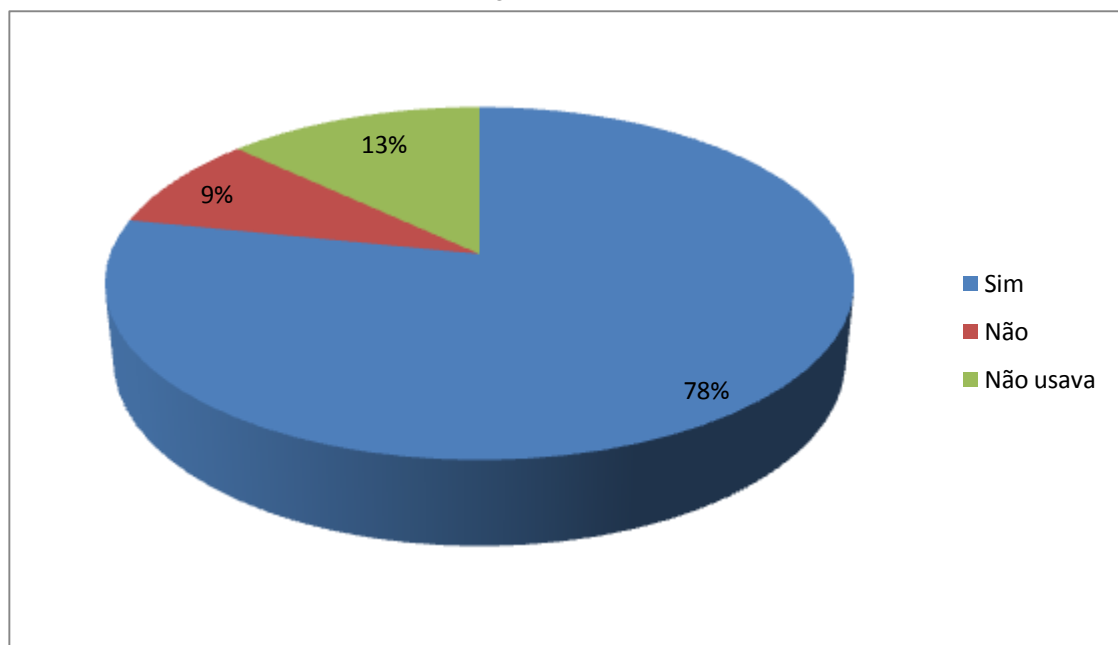
de relacionamento com os colegas o que teria ocasionado o pedido de demissão e 22% (5 funcionários) foram demitidos pela empresa.

O resultado do gráfico acima reafirma o que Chiavenato (2002) pontua como variáveis internas e externas que ocasionam a rotatividade de pessoal. Dentre essas variáveis o autor cita: insatisfação com relação ao salário; ausência de políticas de benefícios; ausência de perspectiva de crescimento; mau relacionamento humano existente na empresa, tipo de supervisão exercida sobre o pessoal; vagas disponíveis no mercado de trabalho, além da instabilidade da economia.

**Tabela 06: Equipamentos e Condições de Trabalho**

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sim	18	78%
Mais ou menos	7	13%
Não usava	3	9%
Não	2	78%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

**Figura 8: Equipamentos e condições de trabalho.**

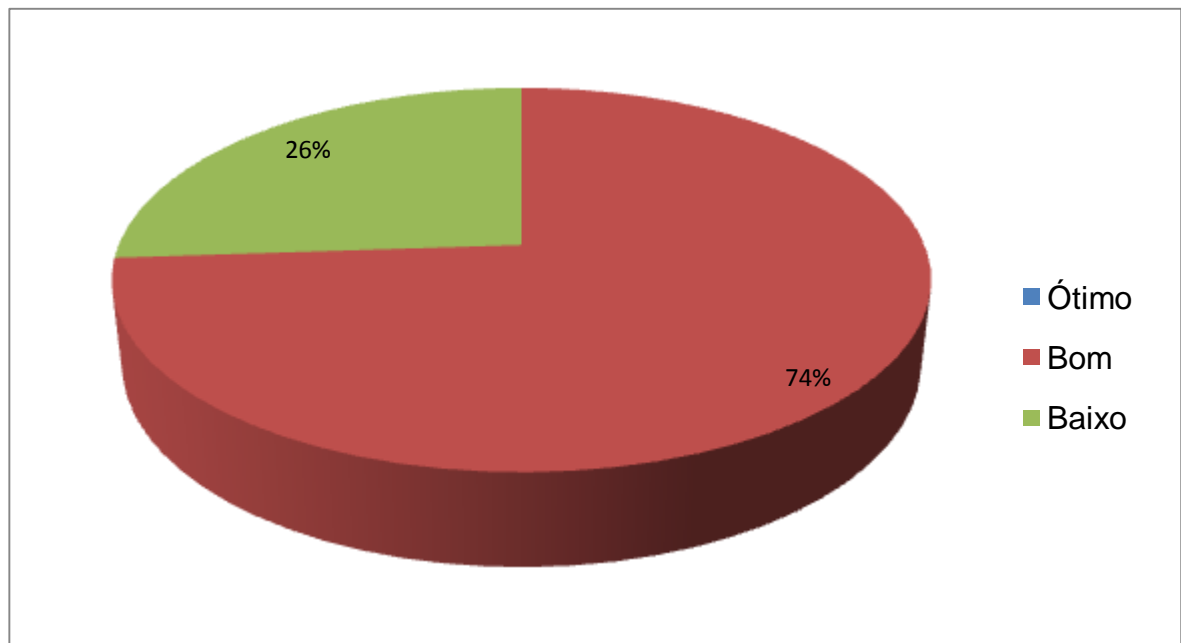
**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

O gráfico 06 indica que 78% da população pesquisada demonstrou se utilizar dos equipamentos adequados para desenvolver seu trabalho ao passo que 9% não dispunha dos equipamentos necessários e 13% não os utilizavam.

**Tabela 07: Salário**

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Ótimo	0	0%
Bom	16	70%
Baixo	7	30%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

**Figura 9: Salário.**

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010.

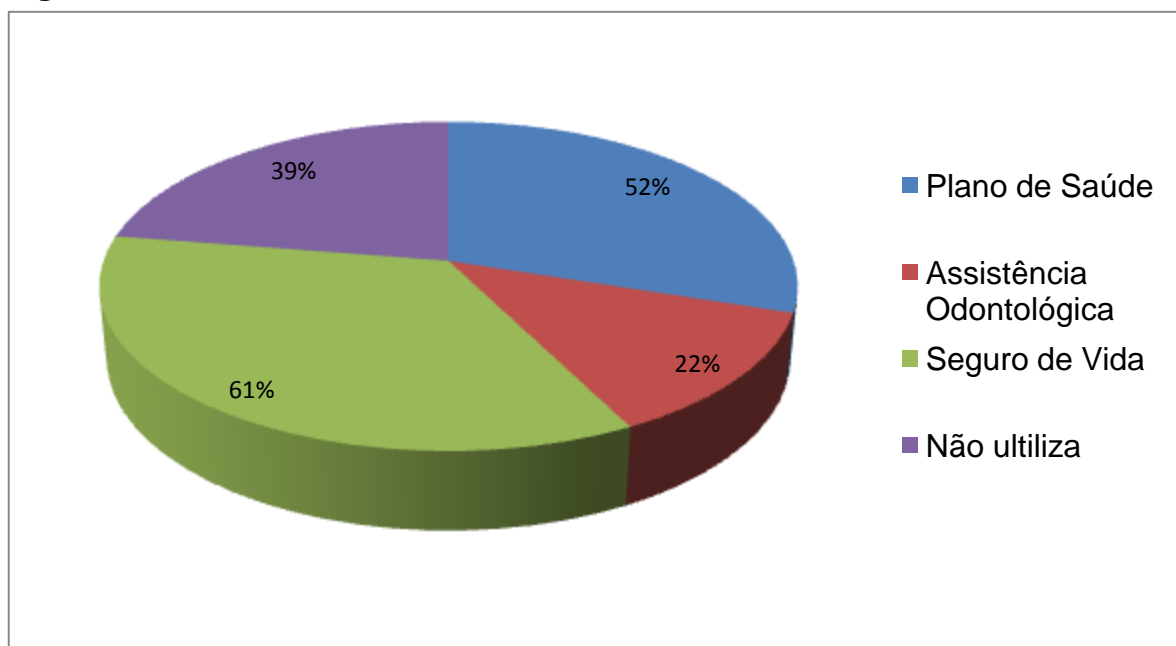
O aspecto salarial analisado no gráfico evidencia que a grande maioria, ou seja, 70% dos ex-funcionários acreditam que o salário era bom ao passo que 30% classificaram como baixo.



**Tabela 08: Benefícios**

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Plano de Saúde	12	52%
Assistência Odontológica	5	22%
Seguro de Vida	14	61%
Não utilizava	9	39%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>174%</b>

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010.

**Figura 10: Benefícios**

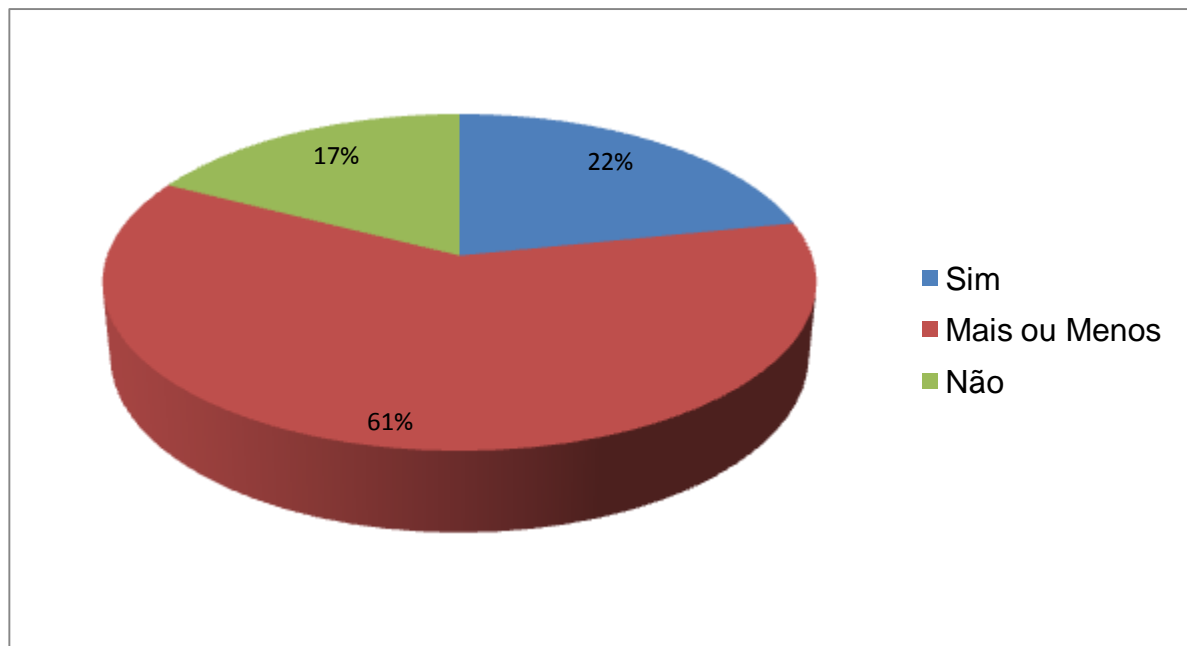
**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

Dos benefícios oferecidos pela empresa 48% aderiram ao seguro de vida; 17% possuíam plano de saúde, 9% faziam uso do plano de assistência odontológica e 26% não utilizavam qualquer dos benefícios.

**Tabela 09: Bem estar no trabalho**

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sim	5	22%
Mais ou menos	14	61%
Não	4	17%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

**Figura 11: Bem estar no trabalho.**

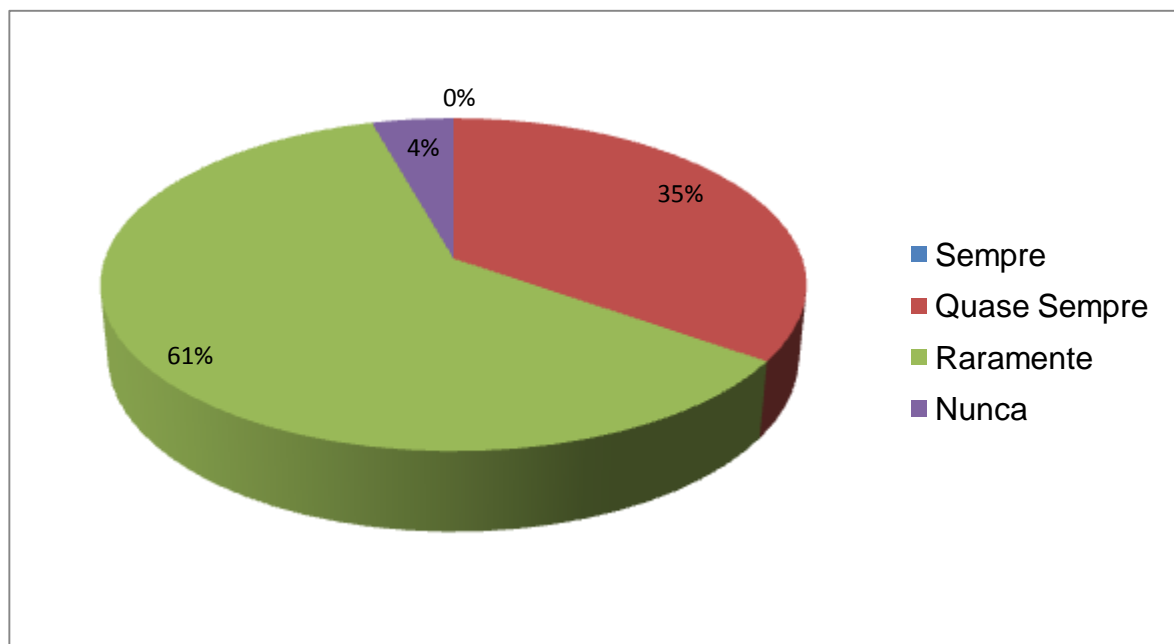
**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

À pergunta: Você sentia-se bem no trabalho oferecido? 61% da população pesquisada respondeu que se sentia mais ou menos, 22% que se sentia bem e 17% que não se sentia bem.

**Tabela 10: Condições de treinamento por parte da empresa**

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	0	0%
Quase sempre	8	35%
Raramente	14	61%
Nunca	1	4%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

**Figura 12: Condições de treinamento por parte da empresa.**

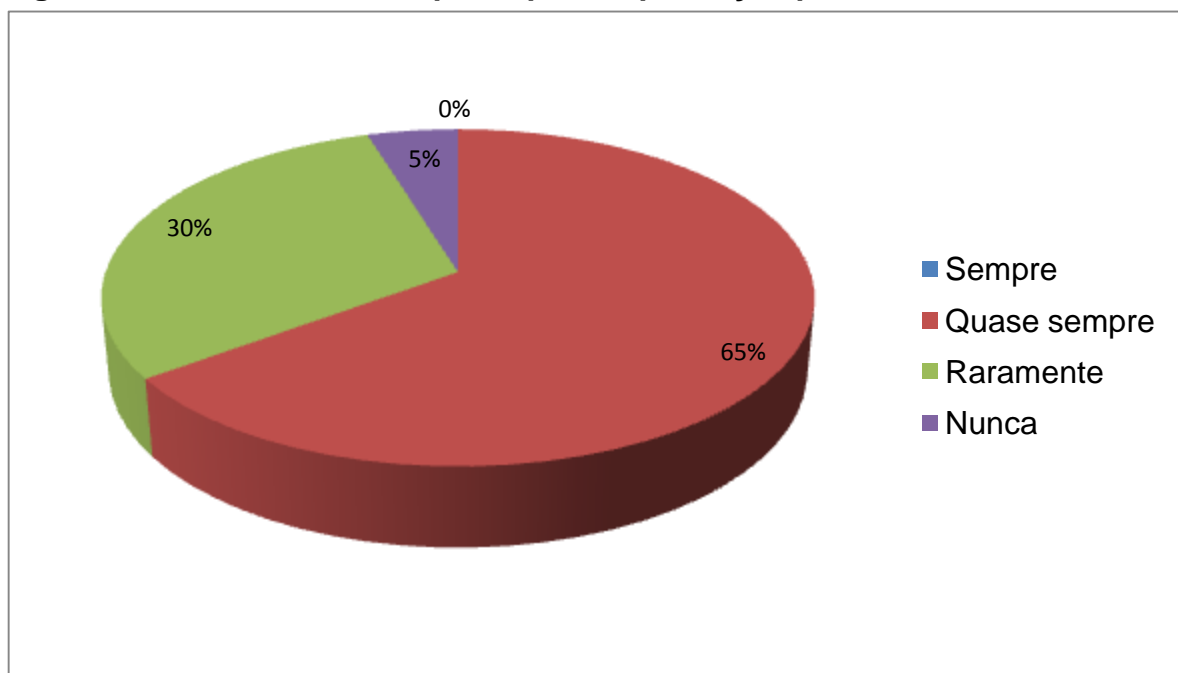
**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

Quanto as condições de treinamento para aprendizado contínuo, 61% da população indicou que raramente a empresa oferecia condições de treinamento, 35% indicaram que quase recebiam treinamento contínuo e 4% dos pesquisados responderam que nunca tiveram treinamento algum.

**Tabela 11: Treinamento adequado para capacitação profissional**

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	0	0%
Quase sempre	15	65%
Raramente	7	30%
Nunca	1	4%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

**Figura 13: Treinamento adequado para capacitação profissional.**

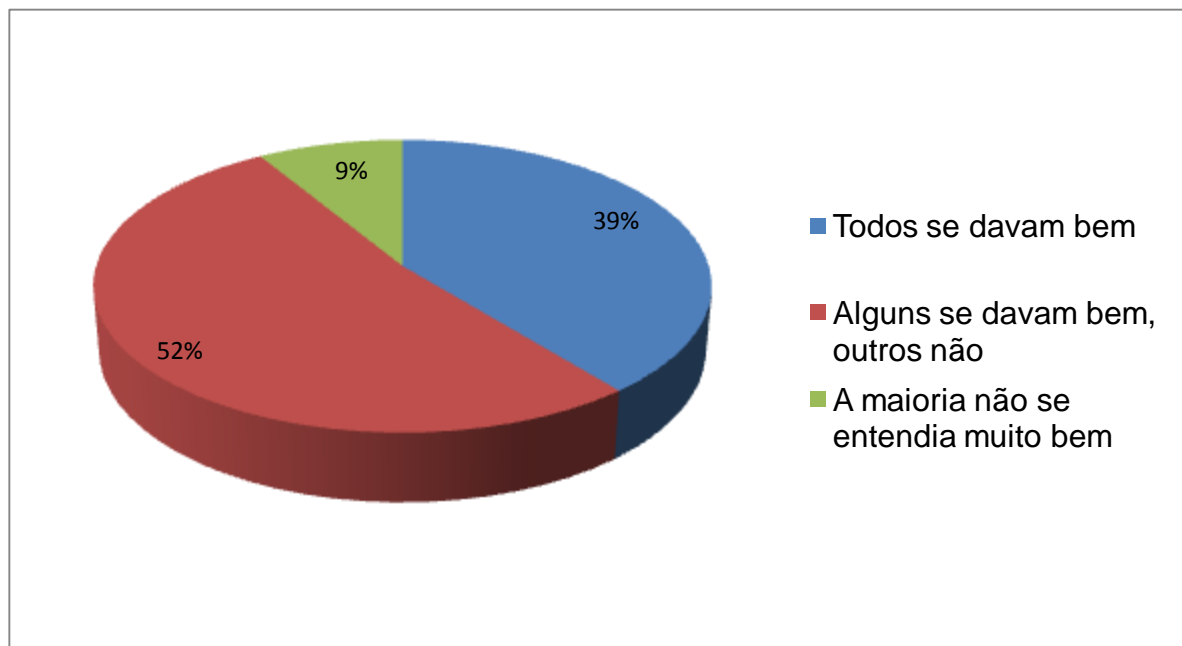
**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

Ainda, com relação ao treinamento, 65% da população indicou que o treinamento recebido quase sempre os capacitava para o desenvolvimento e crescimento profissional, 30% raramente recebia este treinamento e 4 % não recebia treinamento algum.

**Tabela 12: Relacionamento com colega de trabalho**

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Todos se davam bem	9	39%
Alguns se davam bem, outros não	12	52%
A maioria não se entendia muito bem	2	9%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

**Figura 14: Relacionamento.**

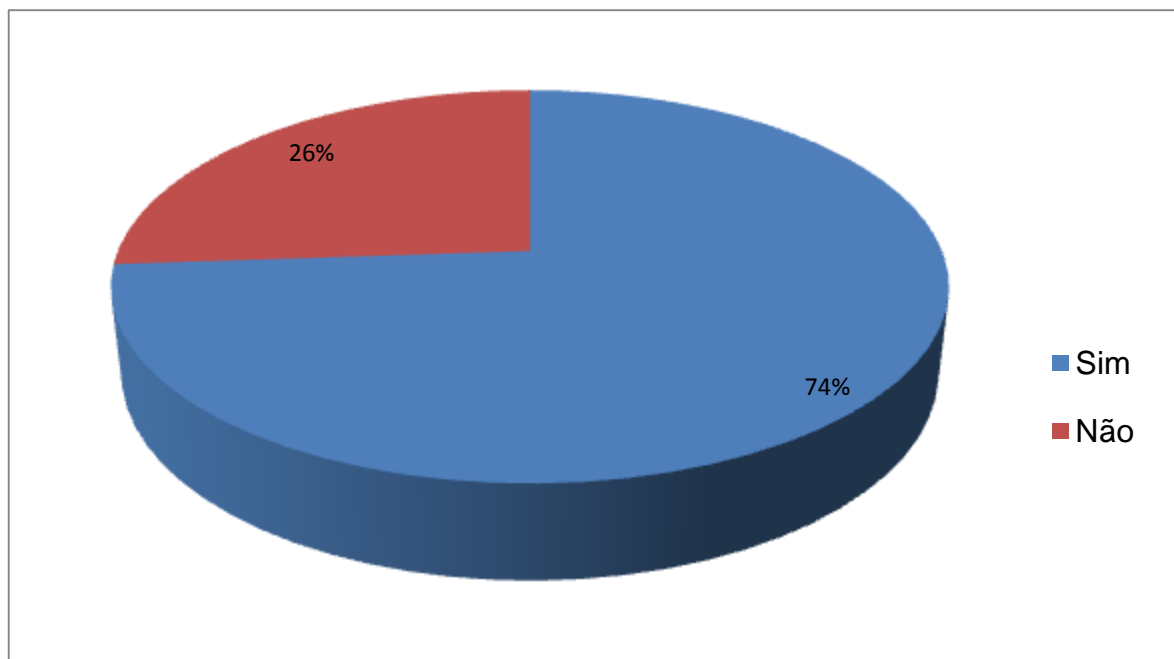
**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

O gráfico 12 aponta que 52% dos pesquisados percebiam que no relacionamento entre os colegas de setor, alguns se davam bem, outros não; 39% acreditavam que todos se davam bem e 9% responderam que a maioria não se entendia muito bem.

**Tabela 13: Havia bom relacionamento com o superior imediato?**

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sim	17	74%
Não	6	26%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

**Figura 15: Havia bom relacionamento com o superior imediato?**

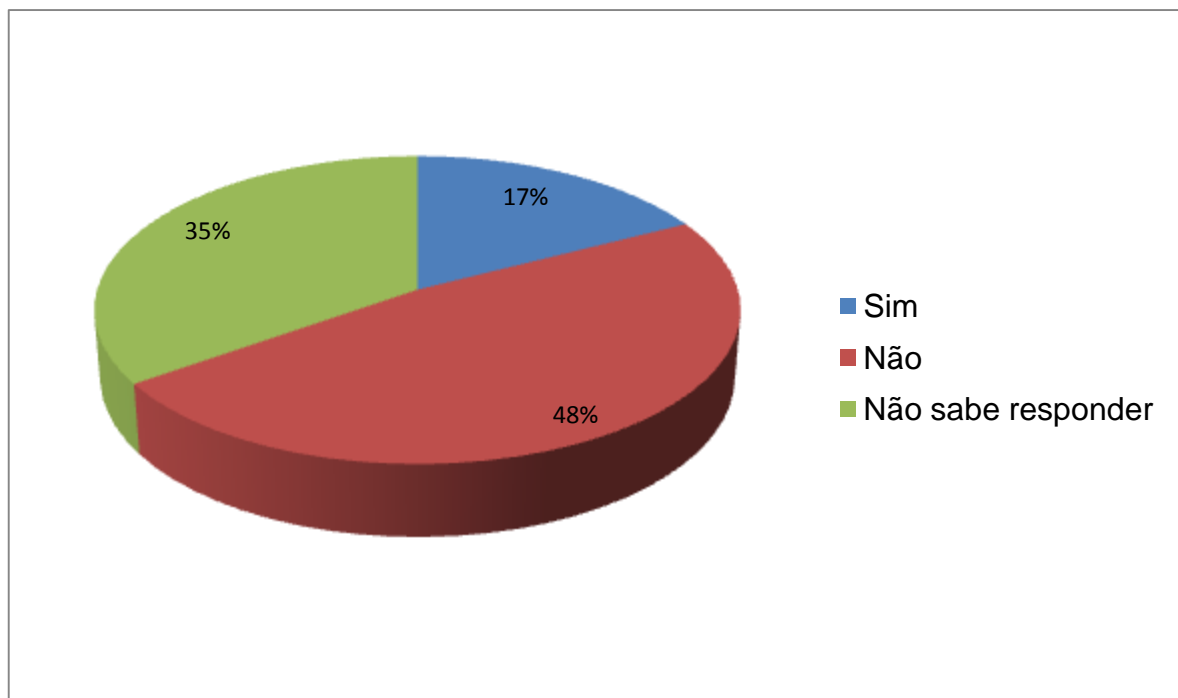
**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

O relacionamento com o superior imediato demonstrado no gráfico 13, aponta que, 74% dos pesquisados se davam bem com seu superior e 26% não tinham bom relacionamento com o superior.

**Tabela 14: Avaliação do trabalho**

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sim	4	17%
Não	11	48%
Não sei responder	8	35%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2010

**Figura 16: Avaliação do trabalho.**

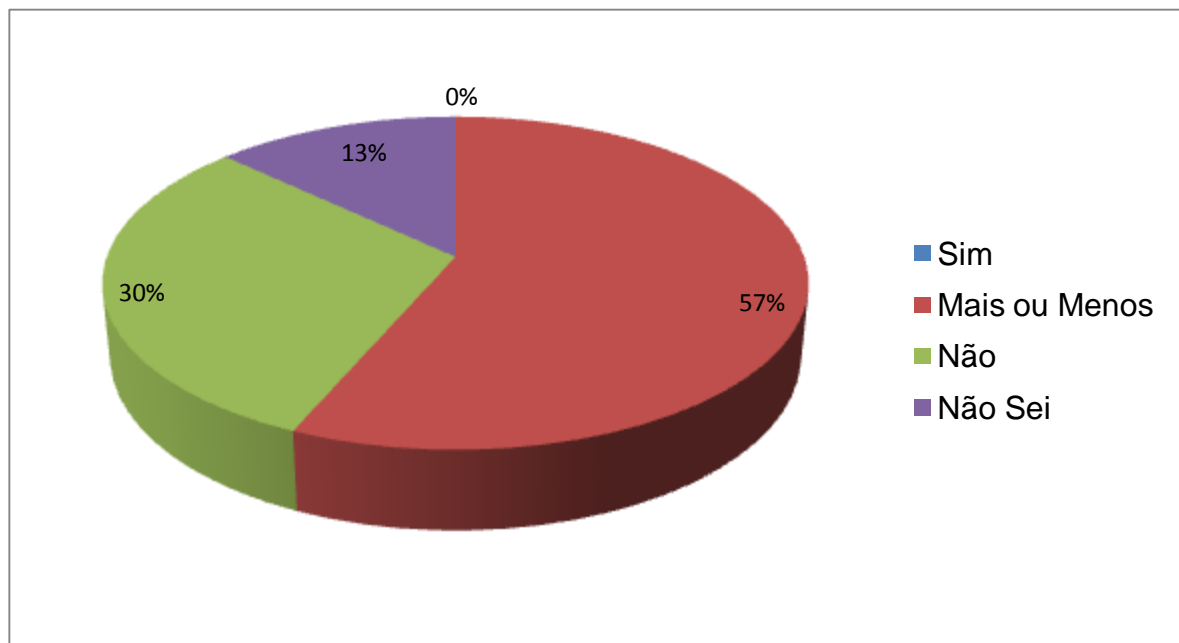
Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2010

Com base nos dados do gráfico 14 percebe-se que, 48% dos pesquisados acreditam que o seu trabalho não era avaliado de forma justa pelo superior, 17% acreditam que seu trabalho era avaliado de forma justa e 35% não souberam responder.

**Tabela 15: Reconhecimento**

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sim	0	0%
Mais ou menos	13	57%
Não	7	30%
Não sei	3	13%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

**Figura 17: Reconhecimento.**

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

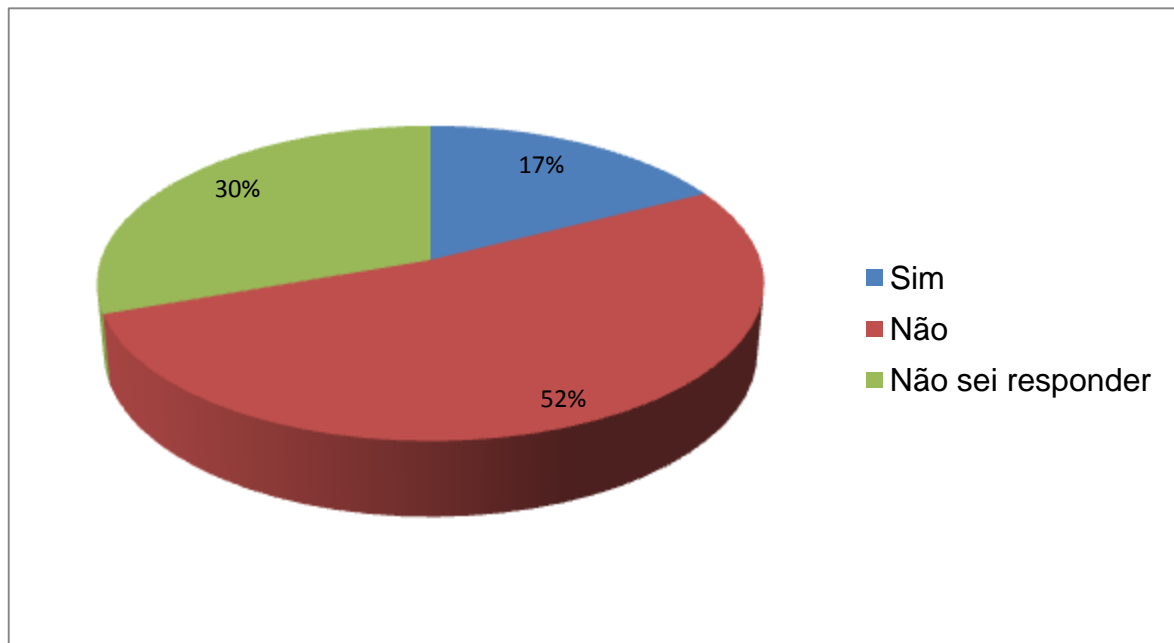
Perguntados se havia reconhecimento por parte do superior, o gráfico 15 aponta que 57% dos pesquisados responderam mais ou menos, 30% responderam que não havia reconhecimento e 13% não souberam responder.



**Tabela 16: Promoção**

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sim	4	17%
Não	12	52%
Não sei responder	7	30%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

**Figura 18: Promoção.**

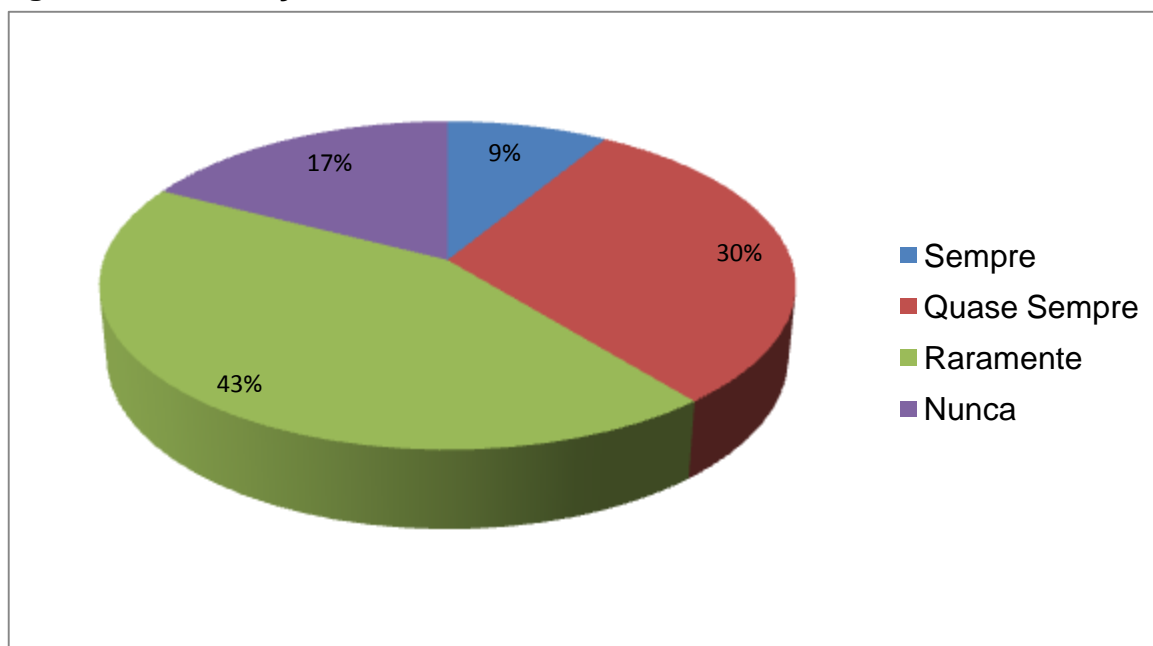
**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

Ao serem questionados se as promoções que aconteceram na empresa foram justas, 52% dos entrevistados responderam não, 17% responderam que sim e 30% não souberam responder.

**Tabela 17: Liderança**

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	2	9%
Quase sempre	7	30%
Raramente	10	43%
Nunca	4	17%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

**Figura 19: Liderança.**

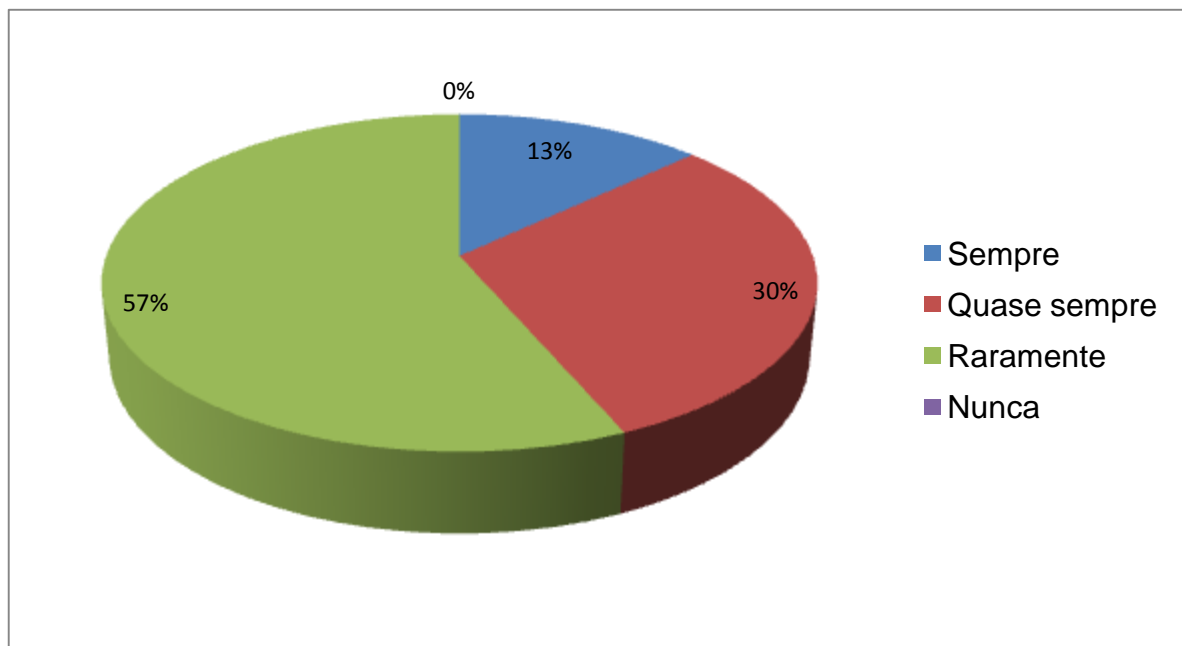
**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

O gráfico 17 evidencia que 43% da população acreditava que seu superior imediato raramente era um bom líder; 30% responderam que o superior imediato quase sempre era um bom líder, 17% afirmaram que o superior imediato nunca foi um bom líder e os 9% restantes responderam que o superior imediato sempre foi um líder.

**Tabela 18: Comunicação**

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	3	13%
Quase sempre	7	30%
Raramente	13	57%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

**Figura 20: Comunicação.**

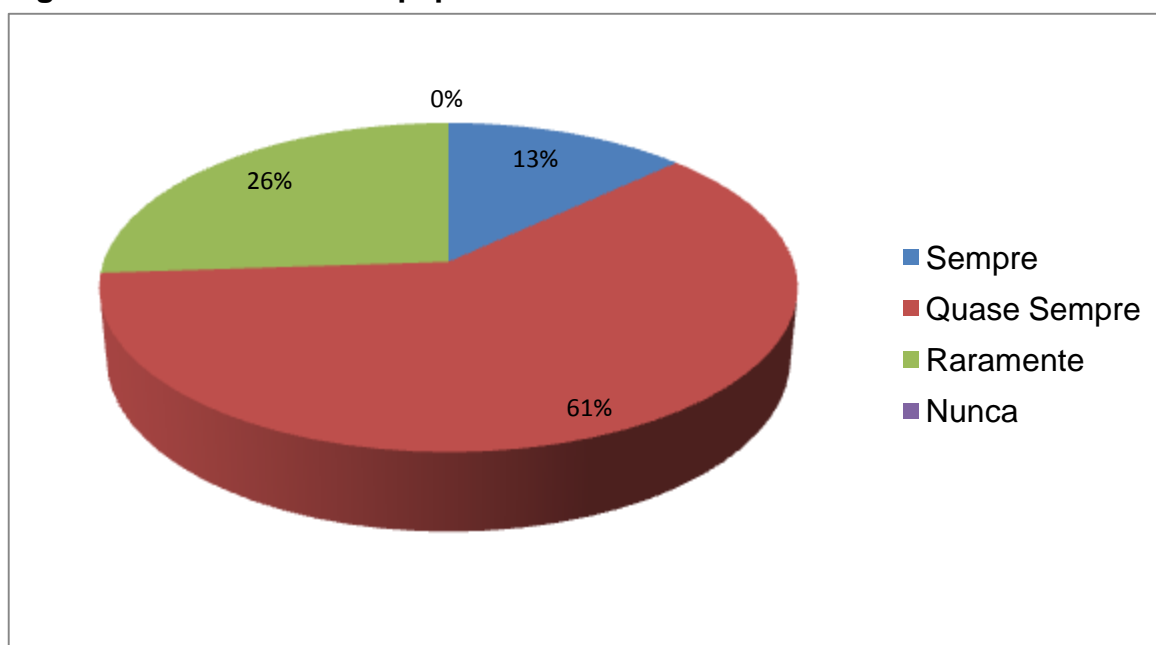
**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

É possível constatar no gráfico 18, que 57% entrevistados responderam que raramente se sentiam a vontade para falar diretamente com seu superior imediato, 30% responderam que quase sempre e 13% responderam que sempre se sentiam a vontade.

**Tabela 19: Trabalho em equipe**

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	3	13%
Quase sempre	14	61%
Raramente	6	26%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

**Figura 21: Trabalho em equipe.**

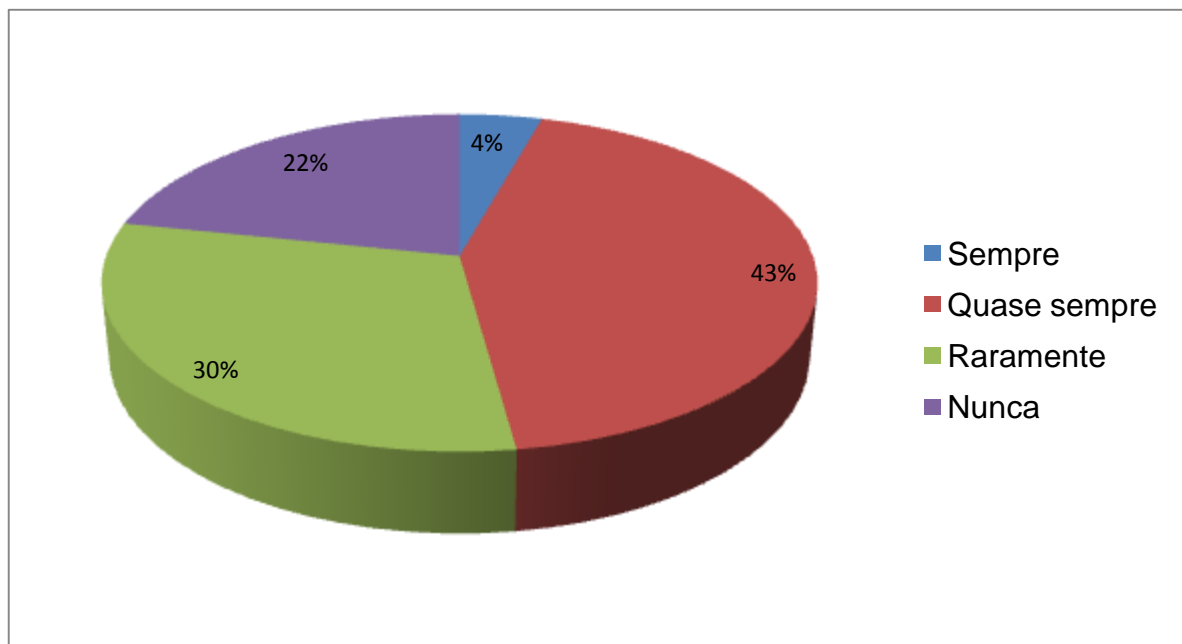
**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

A análise do gráfico 19, indica que 61% dos ex-funcionários pesquisados acreditam que o seu superior incentivava o trabalho em equipe, 26% responderam que raramente e 13% responderam que o trabalho em equipe era sempre incentivado.

**Tabela 20: Clima**

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	1	4%
Quase sempre	10	43%
Raramente	7	30%
Nunca	5	22%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

**Figura 22: Clima.**

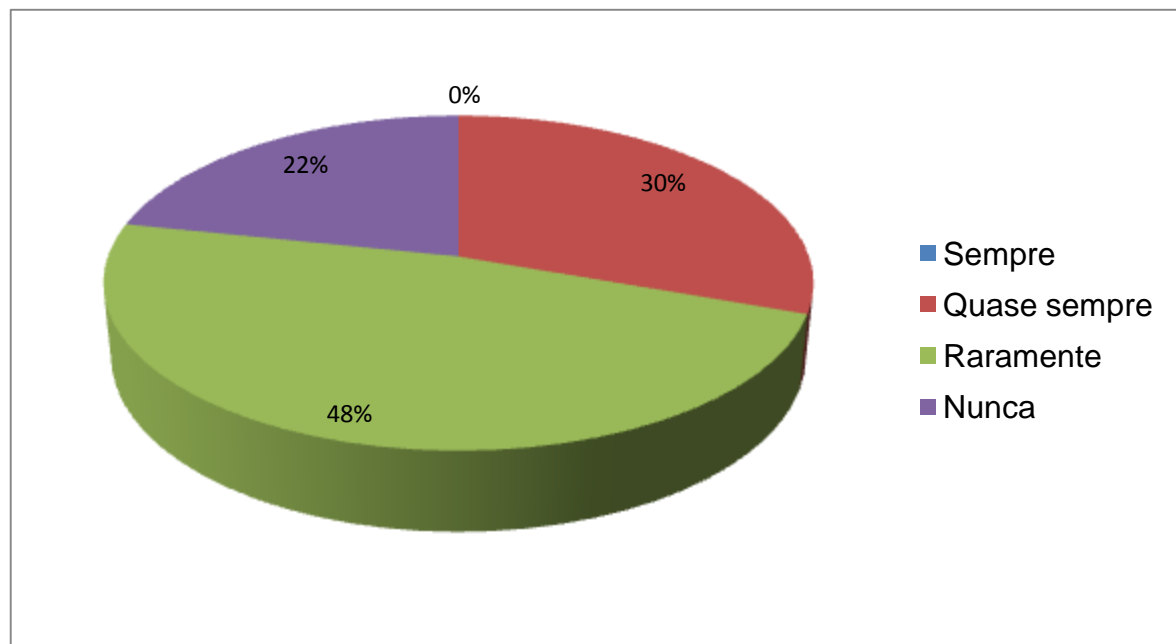
**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

O gráfico 20, que representa o clima do trabalho na empresa revela que 43% dos ex-funcionários sentia que o clima era quase sempre bom, 30% responderam que raramente, 22% que nunca era bom e apenas 4% responderam que era sempre bom.

**Tabela 21: Competência / Oportunidade**

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
		%
Sempre	0	0%
Quase sempre	7	30%
Raramente	11	48%
Nunca	5	22%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

**Figura 23: Competência / Oportunidade.**

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa, 2010

A relação competência/oportunidade mostrada no gráfico 21, evidencia que raramente as pessoas que recebiam as melhores recebiam as melhores oportunidade eram as pessoas competentes (48%); 30% responderam que havia relação entre competência/oportunidade e 22% indicaram que nunca havia a relação competência/oportunidade.

#### 4.1 Análise Geral da Pesquisa

Ao fim da pesquisa e com os dados obtidos, foi possível atingir os seguintes resultados:

No que diz respeito à quantidade de homens e mulheres que se desligaram da empresa durante o período pesquisado, observa-se que a quantidade de homens é maior do que de mulheres.

Como a área de TI surgiu recentemente a maioria do pessoal que trabalha nesta área encontra-se na faixa etária de 18 a 30 anos, faixa em que se situa grande parte dos ex-funcionários conforme mostra o gráfico 02. Uma justificativa para esse achado pode ser pelo fato de as pessoas à medida que crescem profissionalmente buscam novos horizontes.

A pesquisa evidencia que a maioria dos ex-funcionários pertencia ao setor de suporte, que presta assistência aos clientes que enfrentam dificuldades em usar os sistemas desenvolvidos pela empresa. Como o setor de suporte é dividido em dois seguimentos E2 (sistemas para cooperativas de energia) e Sb2 (sistemas para empresas de manufatura e confecção), por meio dos questionários obtivemos a informação de que a maioria dos desligamentos foi do suporte E2, seguida do suporte Sb2. O setor administrativo ficou em terceiro lugar com relação aos desligamentos, já o setor de desenvolvimento que também é dividido entre E2 e Sb2 teve um desligamento menor em relação aos demais setores. Apenas o setor de vendas não apresentou desligamentos.

Grande parte dos questionados desligaram-se voluntariamente, ou seja, pediram demissão. O que leva a crer que a maioria não estava satisfeita com algum aspecto do seu trabalho na empresa. Além disso, muitos dos pesquisados classificaram como mais ou menos bem, o estado em que se sentiram durante o período de trabalho.

Assim, acredita-se que dentre os motivos que influenciaram na rotatividade de pessoal é possível citar a impossibilidade de progresso, as condições insatisfatórias de trabalho e melhor remuneração oferecida em outra empresa. Porém, apesar de alguns saírem por receberem melhores propostas salariais, muitas pessoas classificaram o salário como bom.

Conforme Chiavenato (1999), o treinamento é um meio de lucratividade para a organização, pois permite que as pessoas participem ativamente gerando

resultados. Além de agregar valor aos próprios colaboradores, às organizações e aos clientes, o treinamento enriquece o capital intelectual de toda a empresa. Baseando-se nessa afirmação a pesquisa identificou a falta de um treinamento contínuo, o que pode ter influenciado grande parte da população pesquisada a tomar a decisão de se desligar da empresa, embora fosse pouco treinamento oferecido, este proporcionava capacitação profissional, o que preconiza Chiavenato.

Na maioria das vezes as pessoas se relacionavam bem entre si, e alegaram que o relacionamento com o superior imediato também era bom (74%), porém quando necessitavam falar diretamente com o superior hierárquico muitos não se sentiam a vontade (57%) e bom relacionamento e comunicação dentro da empresa são fundamentais para o desempenho de um bom trabalho.

É importante salientar que o trabalho em equipe era incentivado pelo superior. Infelizmente, algumas vezes, o trabalho de modo geral não era avaliado de forma justa (48%), o que poderia gerar falta de reconhecimento. A maneira como as promoções eram feitas, que a grande maioria classificou como injustas, também motivou de uma forma ou de outra a rotatividade de pessoal.

Diante dos dados apresentados verifica-se que a rotatividade normalmente era causada por insatisfação dos funcionários com aspectos relacionados ao seu trabalho: não avaliação adequada do trabalho, promoções injustas, ou salários mais atrativos fora da empresa.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enfatizam todos os manuais de ARH que as pessoas são as peças chave para o sucesso ou fracasso de qualquer empresa, pois geralmente elas oferecem o seu melhor para o desenvolvimento da organização e, por consequência, esperam o melhor como recompensa. Obrigatório, portanto, ter em mente um bom ambiente de trabalho e salário compatível com o mercado, faz com que os funcionários se sintam motivados em permanecer juntamente com a empresa em busca do sucesso.

Em qualquer empresa, a rotatividade de pessoal é inevitável, pois sempre existem fatores que causarão desligamentos e admissões de pessoal. O importante é ter ferramentas que permitam o controle da rotatividade de pessoal a fim de evitar prejuízos para a empresa.

O conhecimento adquirido durante o presente estudo possibilitou a apresentação das seguintes conclusões:

Com a pesquisa bibliográfica foi possível atingir os objetivos de conceituar o que é rotatividade de pessoal, além de apresentar as possíveis consequências que a rotatividade pode gerar.

A mensuração dos setores com maior rotatividade e a identificação dos motivos que levaram a este fato se deu por meio do questionário aplicado aos ex-funcionários da empresa que se desligaram durante o período de janeiro de 2009 a julho de 2010.

Inúmeros são os motivos que geram a rotatividade porém, de acordo com o estudo, concluiu-se que os principais motivos que geraram os desligamentos dos 23 funcionários pesquisados, foram:

- ✓ Melhor remuneração oferecida por outras empresas;
- ✓ Condições insatisfatórias de trabalho;
- ✓ Impossibilidade de progresso;
- ✓ Falta de treinamento contínuo;
- ✓ Falta de confiança no superior imediato;
- ✓ Falta de reconhecimento;
- ✓ Má avaliação do trabalho;
- ✓ Promoções injustas.

A pesquisa possibilitou também, a identificação dos setores com maior rotatividade de pessoal. Estes setores foram identificados como sendo o de Suporte E2, Suporte Sb2, Administrativo, Desenvolvimento E2 e Desenvolvimento Sb2. Acredita-se que os setores de suporte apresentam o maior índice de desligamentos pelo fato de os funcionários lidarem diretamente com os clientes. A função de assessorá-los na solução de suas dificuldades atendendo suas solicitações, gera maior desgaste, pois toda a carga negativa recai sobre estes colaboradores que se não estiverem bem preparados não poderão atender as expectativas dos clientes. Além disso, a falta de treinamento detectada durante o estudo prejudica não só o funcionário, mas, principalmente, a empresa que perde credibilidade junto aos clientes diante da ineficiência de seus serviços.

Finalmente a pesquisa evidenciou que, para uma empresa viver em meio à lucratividade e o sucesso, é preciso que a administração de recursos humanos se faça presente, pois problemas relacionados ao gerenciamento de pessoal, tal como a alta rotatividade, podem prejudicar a organização, através da perda de seu precioso e mais importante capital: o intelectual, aquele que na verdade, gera a riqueza.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Ed. Pioneira, 1990. 379 p. (Coleção Novos Ubrais).

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração** uma introdução à psicologia organizacional. São Paulo: Ed. Atlas, 1981. 206 p.

BRASIL, Patrícia V. A. **Reestruturação dos Processos de Recursos Humanos: A Visão dos Diretores e Colaboradores de Uma Empresa do Setor Moldureiro**. Disponível em: <[http://www.tede.udesc.br/tde\\_arquivos/13/TDE-2007-06-14T142042Z-347/Publico/Dissertacao%20Patricia%20Alves%20Brasil.pdf](http://www.tede.udesc.br/tde_arquivos/13/TDE-2007-06-14T142042Z-347/Publico/Dissertacao%20Patricia%20Alves%20Brasil.pdf)>. Acesso em 16/05/2010.

BOLGAR, Paulo Henrique. **Capital Intelectual = Competência X Comprometimento**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/3464/capital-intelectual-competencia-x-comprometimento.html>>. Acesso em 30/08/2010.

CAMARGO, Fabiano Jose de. **Administração de recursos humanos em pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-administracao-de-recursos-humanos-administracao-de-recursos-humanos-em-pequenas-empresas/38222/>>. Acesso em 15/05/2010.

CARDOSO, Gilmar; **Rotatividade no Setor de Esmaltação em uma Empresa de Revestimento Cerâmico**. Disponível em: <<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000028/000028F3.pdf>>. Acesso em 28/09/2010.

CARVALHO, Antonio Pires de. **Manual do Secretariado Executivo**. 5ª Ed. São Paulo: D`Livros Editora, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: edição compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631 p.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 1999. 194 p.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999. 457 p.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. rev. e atual Rio de Janeiro: Campus, 2004. 529 p.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. 5. ed São Paulo: Atlas, 2004. 146 p.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006. 210 p.

FARACO, Adroaldo. . **Administração de recursos humanos completa e atualizada:** o conceito de APH. Criciúma, SC: Ed. do autor, 2007. 274 p.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

\_\_\_\_\_, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização.** 6. ed São Paulo: Gente, 2002. 306p.

\_\_\_\_\_, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos - PRH:** conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.

LIMA, Adriana Ramos de; et Al. **Gestão de Pessoas – Como atrair e Reter Talentos Humanos nas Empresas.** Disponível em: <[http://famanet.br/Ambientes/adm/PDF/art\\_gestao\\_pessoas.pdf](http://famanet.br/Ambientes/adm/PDF/art_gestao_pessoas.pdf)>. Acesso em 2010.

LOPES, Tomás de Vila Nova Monteiro. **Problemas de pessoal da empresa moderna.** 3 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971. 316 p.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1995. 265 p.

PURI, Subhash C. . **Gestão da estabilidade:** a arte de manter, motivar e criar desafios para colaboradores. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 234 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humano:** do operacional ao estratégico. 11. ed São Paulo: Futura, 2005. 332 p.

MATTOS, Vera.L.S. **Supersecretária, o guia para o profissional que quer vencer na vida.** São Paulo: Nobel, 1999.

MAHFUZ, Juliana Ruschel; **Turnover no Setor de Varejo e Revenda de Combustíveis: O Caso da Alfa Combustíveis e Serviço LTDA.** Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18130/000686816.pdf?sequence=1>>. Acesso: 24/09/2010.

NAKAMURA, Cristiane Carlis; et al. **Motivação no Trabalho**. Disponível em: <<http://www.ibmex.com.br/>>. Acesso em: 2010.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.

OLIVEIRA, Thais Fátima L.; **Rotatividade de Pessoal – Turnover**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/1251/1/Rotatividade-De-Pessoal---Turnover/pagina1.html>>. Acesso: 15/09/2010.

PECONICK, Alexandre. **RH esse desconhecido... – Saiba o que é TURNOVER**. Disponível em: <[http://www.grupolet.com/noticias\\_20081027\\_turnover.asp](http://www.grupolet.com/noticias_20081027_turnover.asp)>. Acesso em: 2010.

POMI, Rugenia Maria. **A importância da Gestão do turnover**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4009&org=1>>. Acesso em: 2010.

QUÉGE, Marco A. **Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil - Ano I (2008)**. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/download/0,,4582-1,00.pdf>>. Acesso em: 23/05/2010.

SCHLICKMANN, Marcio; **Diagnóstico sobre turnover Uni Júnior, Orientação Empresarial da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI**. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Marcio%20Schlickmann.pdf>>. Acesso em: 30/09/2010.

SILVA, Valdirene Evangelho; **Como Atrair e Reter os Melhores Profissionais nas Organizações**. Disponível em: <[http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIVn01/como\\_atrair\\_melhores\\_profissionais.pdf](http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIVn01/como_atrair_melhores_profissionais.pdf)>. Acesso em: 21/09/2010.

TREVIZAN, M.A.; MENDES, I.A.C.; FÁVERO, N.; MELO, M.R.A. da C. **Liderança e Comunicação no Cenário da Gestão em Enfermagem**. Disponível em: <<http://www.hu.ufsc.br/enfermagem/lideranca.pdf>>. Acesso em 16/05/2010.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva 2003. 496 p.

## APÊNDICE

## APÊNDICE I - FORMULÁRIO DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

### QUESTIONÁRIO PARA ROTATIVIDADE

**1. Sexo**

☐ Feminino    ☐ Masculino

**2. Idade:** ☐ 18 a 23anos    ☐ 24 a 29 anos  
☐ 30 a 36 anos    ☐ 37 a 41 anos

**3. A qual setor você pertencia?**

☐ Des. E2    ☐ Des. SB2    ☐ Sup. E2    ☐ Sup. SB2    ☐ Adm

**4. Desligamento**

☐ Desligamento voluntário    ☐ Desligamento s/ justa causa ☐  
☐ Desligamento c/ justa causa ☐ Aposentadoria

**5. Motivo do desligamento voluntário**

☐ Melhor remuneração  
☐ Transferência de domicílio  
☐ Casamento  
☐ Estudo  
☐ Doença  
☐ Local de trabalho  
☐ Impossibilidade de progresso  
☐ Condições insatisfatórias de trabalho  
☐ Dificuldade de relacionamento com colegas  
☐ Dificuldades de relacionamento com a chefia

**6. No desempenho de suas funções, você tinha os equipamentos e materiais necessários para trabalhar em boas condições?**

☐ sim    ☐ não    ☐ não usava

**7. O seu salário era:**

☐ ótimo    ☐ bom    ☐ baixo

**8. Você utilizava algum benefício oferecido pela empresa? Quais?**

☐ Plano de Saúde  
☐ Assistência Odontológica  
☐ Seguro de Vida  
☐ Não utilizava

**9. Você sentia-se bem no trabalho oferecido?**

☐ sim    ☐ mais ou menos    ☐ não

**10. A empresa dava condições de treinamento para que você tivesse um aprendizado contínuo?**

☐ sempre    ☐ Quase sempre    ☐ Raramente    ☐ Nunca

**11. O treinamento que você recebia o capacitava para seu desenvolvimento e crescimento profissional?**

☐ sempre   ☐ Quase sempre   ☐ Raramente   ☐ Nunca

**12. Como era seu relacionamento com os colegas de setor?**

☐ Todos se davam bem  
☐ Alguns se davam bem, outros não  
☐ A maioria não se entendia muito bem

**13. Você se relacionava bem com seu superior imediato?**

☐ Sim   ☐ Não

**14. Você acredita que seu trabalho era avaliado de forma justa pelo seu superior?**

☐ Sim   ☐ Não   ☐ Não sabe responder

**15. Havia reconhecimento por parte de seu superior?**

☐ Sim   ☐ Mais ou menos   ☐ Não   ☐ Não Sei

**16. No seu ponto de vista, as promoções que aconteceram na empresa foram justas?**

☐ Sim   ☐ Não   ☐ Não Sei

**17. Você considerava seu superior um bom líder:**

☐ Sempre   ☐ Quase sempre   ☐ Raramente   ☐ Nunca

**18. Você se sentia a vontade para falar diretamente a respeito do trabalho com seu superior?**

☐ Sempre   ☐ Quase sempre   ☐ Raramente   ☐ Nunca

**19. O seu superior incentivava o trabalho em equipe?**

☐ Sempre   ☐ Quase sempre   ☐ Raramente   ☐ Nunca

**20. O clima de trabalho em equipe era bom?**

☐ Sempre   ☐ Quase sempre   ☐ Raramente   ☐ Nunca

**21. As pessoas competentes eram as pessoas que tinham melhores oportunidades na empresa?**

☐ Sempre   ☐ Quase sempre   ☐ Raramente   ☐ Nunca